



DOI: <https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i3>

Received: 21 Februari 2024, Revised: 16 Maret 2024, Publish: 19 Maret 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Analisis Kompetensi Individu dan Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Empiris Kantor BPKAD Provinsi Papua Barat)

Febrilian Mawirampakel<sup>1</sup>, Yohanes D. Resi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>STIE Mah-Eisa Manokwari, Indonesia

<sup>2</sup>STIE Mah-Eisa Manokwari, Indonesia

Corresponding Author: [febrilian41189@gmail.com](mailto:febrilian41189@gmail.com)

**Abstract:** *This research aims to analyze the influence of individual competence and organizational justice on job satisfaction and employee performance. Data collection is through distributing questionnaires. The research sample was 48 people, using a saturated sampling technique. Meanwhile, this research uses path analysis and descriptive analysis.*

*The research results show that: 1) Individual competency and Organizational Justice have a positive and significant effect on job satisfaction; 2) Individual competency and Organizational Justice have a positive and significant effect on employee performance; 3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. 4) Job satisfaction is able to mediate the influence of individual competence on employee performance. 5) Satisfaction is not able to mediate the influence of organizational justice on employee performance. The Head of BPKAD needs to improve individual competence and organizational justice so that it can create job satisfaction which has an impact on improving performance.*

**Keyword:** *Individual Competency, Organizational Justice, Job Satisfaction And Employee Performance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi individu dan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan melalui distribusi kuesioner. Sampel penelitian ini adalah 48 orang, menggunakan teknik sampling jenuh. Sementara itu, penelitian ini menggunakan analisis jalur dan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Kompetensi individu dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 2) Kompetensi individu dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4) Kepuasan kerja mampu menjadi mediasi terhadap pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja karyawan. 5) Kepuasan tidak mampu menjadi mediasi terhadap pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan. Kepala BPKAD perlu meningkatkan kompetensi individu dan keadilan organisasi agar dapat menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Kata kunci: Kompetensi individu, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur dan karyawan agar dapat bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai keseimbangan antara keperluan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi, maka sumber daya manusia harus dikelola secara profesional. Keseimbangan ini merupakan kunci utama bagi perkembangan lembaga yang efisien dan adil. Karyawan diharapkan dapat bekerja secara efisien dengan peraturan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional. Pengelolaan karyawan yang profesional ini harus dimulai dari rekrutmen, seleksi, klasifikasi, penempatan, promosi dan pengembangankarir karyawan.

Keberhasilan suatu pekerjaan sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang efektif, karena sumber daya manusia memiliki peran utama dalam aktivitas organisasi atau pekerjaan tersebut. Penilaian sumber daya manusia dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dilakukannya melalui kinerja yang dihasilkannya. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia yang efektif itu menghasilkan kinerja yang baik. Pentingnya memperhatikan kinerja pegawai sebab kinerja merupakan salah satu penentu dalam mencapai kinerja organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Kinerja setiap karyawan akan berbeda-beda tingkat hasilnya. Dalam ruang lingkup sumber daya manusia, kinerja seorang pegawai sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang terbaik, baik bagi karyawannya sendiri maupun organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara & Hasibuan, 2009). Tanggung jawab kerja adalah bagaimana setiap pegawai atau individu bekerja berdasarkan wewenang yang diberikan untuk diminta pertanggungjawabannya dalam menjalankan tugas yang diberikan berdasarkan ukuran prestasi kerja yang efisien, efektif dan produktif dalam memicu simulasi kinerja yang tepat dan terpadu. (Handayani, 2015) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan tampak tidak puas, lekas marah, sering sakit, suka membantah, gelisah, dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat yang rendah.

Kinerja pegawai yang diharapkan juga akan dapat tercapai dengan adanya kompetensi pegawai yang baik, terwujudnya keadilan organisasi dan kepuasan kerja dari seluruh pegawai dalam organisasi tersebut.. Karyawan yang berkinerja tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan adanya peningkatan kinerja pegawai diharapkan memberikan sumbangan positif terhadap kinerja organisasi (Prasetyo & Marlina, 2019).

Untuk mendapatkan kinerja yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan, tentunya perlu faktor yang mendukung agar kinerja pegawai yang maksimal dapat tercapai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kompetensi, keadilan organisasi dan kepuasan kerja.

Menurut (S. P. Robbins et al., 2015), kompetensi adalah kapasitas kemampuan seseorang di dalam melakukan pekerjaannya dengan dua faktor krusial, yakni faktor fisik dan intelektual. Menurut (Mangkunegara & Hasibuan, 2009), kompetensi adalah faktor mendasar pada diri seseorang yang memiliki kapasitas untuk bekerja lebih besar sehingga kemampuannya dapat dibedakan dengan orang lain yang berkemampuan rata-rata.

Dengan demikian kompetensi menjadi pondasi utama diri manusia untuk bisa bersaing dengan orang lain, khususnya di dunia kerja. Tidak dapat dimungkiri bahwa persaingan di dunia kerja memang keras. Dengan kebutuhan kemampuan yang diinginkan oleh organisasi, maka banyak orang yang meningkatkan kualitas dirinya agar dapat memenuhi permintaan industri. Itulah mengapa kompetensi harus ditingkatkan seiring berjalannya waktu. Kompetensi individu mempunyai peranan yang sangat penting dalam efektivitas pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan maupun profesinya. (Sutrisno, 2019), mengatakan bahwa organisasi/perusahaan besar memakai kompetensi sebagai dasar dalam merekrut tenaga kerja.

Keadilan organisasi (*Organizational Justice*) adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Keadilan organisasi berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi.

Menurut (Greenberg & Baron, 2003), keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi hasil yang telah diterima oleh individu di tempat kerja. Menurut (S. P. Robbins & Judge, 2017), keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi. Menurut (Al-Zu'bi, 2010), keadilan organisasi adalah bagaimana karyawan menentukan apakah karyawan diperlakukan secara adil di tempat kerja dan bagaimana penentuan tersebut dapat mempengaruhi hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan lainnya.

Dengan demikian keadilan organisasi (*Organizational Justice*) dapat dianggap sebagai konsepsi individu tentang keadilan di tempat kerja. Karena mungkin memiliki pengaruh yang menguntungkan bagi karyawan dan bisnis secara keseluruhan, keadilan organisasi mendapat banyak perhatian di bidang studi. Karyawan adalah aset yang dimiliki setiap organisasi, dan berusaha untuk mendapatkan hasil maksimal dari apa yang mereka miliki. Selanjutnya, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dapat memberikan dampak yang menguntungkan bagi perusahaan.

Terwujudnya kinerja baik dapat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Kepuasan umumnya didefinisikan sebagai emosi positif yang kemudian memiliki efek perilaku positif pada seseorang. Menurut (Hasibuan & Hasibuan, 2021), sikap emosional yang membuat karyawan senang dan dicintai disebut kepuasan kerja. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Xaverius, 2016). Menurut S. Robbins & Judge, (2018), kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh pegawai tentang kondisi tempat kerja mereka saat ini.

Kemudian menurut (Church, 1995), kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dipunyai seorang pegawai. Dalam hal ini yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan beserta faktor-faktor yang spesifik seperti pengawasan/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi atau kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman kerja, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan-keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai. (Luthans, 2005) menggambarkan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang.

Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang. Kepuasan kerja seorang pegawai tergantung karakteristik pegawai dan situasi pekerjaan. Setiap pegawai akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan pegawai tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut (Olfimarta & Wibowo, 2019) Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, pimpinan perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya

Sedangkan (Luthans, 2005) membagi dimensi-dimensi pekerjaan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja. Berdasarkan uraian diatas, terlihat ada enam dimensi serupa dalam penelitian. yang dilakukan oleh Church, Luthan, dan Locke tersebut, sehingga dimensi-dimensi ini dianggap paling mempengaruhi kepuasan kerja yang diinginkan. Keenam dimensi tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji/tunjangan, kesempatan promosi, pengawasan, kondisi kerja dan rekan kerja.

## METODE

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan metode penelitian yang dirancang dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang akan diteliti untuk mendapatkan hasil yang akurat. Explanatory research adalah metode yang digunakan dalam jenis penelitian deskriptif dan kausal ini. Explanatory research adalah penelitian yang menjelaskan hubungan variabel-variabel yang diteliti dengan yang lain (Sugiyono, 2019). Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel yang akan diteliti, yaitu kompetensi, keadilan organisasional, kepuasan kerja dan kinerja, sehingga diperoleh hasil yang akurat. Populasi penelitian berjumlah 48 responden, pengambilan sampel menggunakan Teknik sampel jenuh, sehingga semua populasi dijadikan sampel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian Validitas Konvergen

Hasil pengujian validitas konvergen setiap item instrumen memiliki nilai pemuatan faktor lebih besar dari 0,5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan dari semua indikator pada 4 variabel dalam penelitian ini akurat dalam mengukur semua variabel laten dan memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat bahwa nilai AVE, kompetensi (X1) 0.593, komitmen organisasional (X2) 0.562, kepuasan kerja (Y1) 0.648, dan kinerja (Y2) 0,544 yang berarti lebih besar dari 0,5. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten, telah memenuhi asumsi validitas diskriminan.

### Uji Reliabilitas

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel Laten	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)
Kompetensi Individu (X1)	0,900	0,920
Keadilan Organisasional (X1)	0,866	0,898
Kepuasan Kerja (Y1)	0,943	0,952
Kinerja Karyawan (Y2)	0,859	0,893

Sumber : Output WarpPLS 6.0, 2024

Hasil uji reliabilitas bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 dan Cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 menunjukkan bahwa semua item pengukuran variabel memenuhi kriteria reliabilitas atau reliabel dalam mengukur variabel yang ingin diukur.

**Inner Model atau Evaluasi Model Struktural**

**Koefisien Determinasi (R-Square)**  
**Tabel 2. Koefisien Determinasi**

Variabel	R-square
Kepuasan Kerja (Y1)	0,753
Kinerja Karyawan (Y2)	0,438

Sumber : Output WarpPLS 6.0, 2024

Nilai koefisien determinasi variabel kepuasan kerja 0,753 yang dapat diuraikan bahwa keragaman dalam perubahan faktor pemenuhan kepuasan kerja dapat dipertanggung jawabkan oleh variabel keadilan organisasional juga kompetensi sebesar 75,3%, kemudian 24,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien determinasi variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0,438 yang berarti bahwa variasi perubahan kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi individu, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja sebesar 43,8% sedangkan sisanya sebesar 56,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

**Relevansi Prediksi (Q- Square)**

**Tabel 3. Relevansi Prediksi (Q- Square)**

Variabel Laten Endogen	Q-Square
0 Kepuasan Kerja (Y1)	<b>0,360</b>
Kinerja Karyawan (Y2)	<b>0,498</b>

Sumber: Output WarpPLS 6.0, 2024

Dari perhitungan Q-square dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,360 atau 36,00% dan variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,460 atau 46,00 % yang berarti lebih besar dari 0, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai prediktif yang relevan, dimana model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjelaskan informasi yang ada dalam data penelitian sebesar 36,00% (variabel kepuasan kerja) dan 46,00% (variabel kinerja pegawai).

**Uji Keباikan Model**

**Tabel 4. Indeks Ketepatan dan Kualitas Model**

No	Indeks	Nilai Rujukan	Nilai Riil	Keterangan
1	Average path coefficient (APC)	$P < 0,05$	$P = 0,001$	Terpenuhi
2	Average R-squared (ARS)	$P < 0,05$	$P = 0,002$	Terpenuhi
3	Average adjusted R-squared (AARS)	$P < 0,05$	$P = 0,005$	Terpenuhi
4	Average block VIF (AVIF)	$\leq 3,3$	1,070	Terpenuhi
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	$\leq 5$	1,226	Terpenuhi

6	Tanenhau <i>GoF</i> ( <i>GoF</i> )	<i>small</i> $\geq 0,1$ ; <i>medium</i> $\geq 0,25$ <i>large</i> $\geq 0,36$	0,474	Large
7	<i>Sympson's paradox ratio</i> ( <i>SPR</i> )	<i>ideally</i> = 1	0,800	Tidak Terpenuhi
8	<i>R-squared contribution ratio</i> ( <i>RSCR</i> )	<i>acceptable if</i> $\geq 0,9$	0,905	Terpenuhi
9	<i>Statistical suppression ratio</i> ( <i>SSR</i> )	$\geq 0,7$	1	Terpenuhi
10	<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio</i> ( <i>NLBCDR</i> )	$\geq 0,7$	1	Terpenuhi

Sumber: Output WarpPLS 6.0,2023

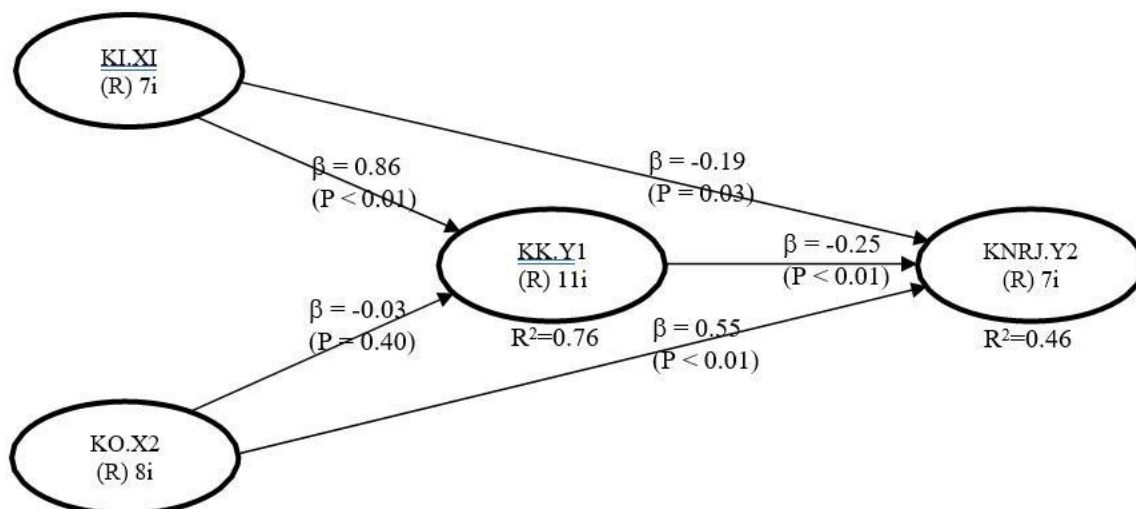
Jelaslah bahwa masing-masing indeks yang digunakan memenuhi persyaratan kualitas dan akurasi model. Dimungkinkan untuk menarik kesimpulan bahwa data yang diamati mendukung model yang dihipotesiskan.

### Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antara Variabel (Variabel Penjelas → Variabel Respon)		Koef. Jalur	P-value	Keterangan
H1	Kompetensi Individu (X2)	Kinerja Karyawan (Y2)	-0,190	0,025	Signifikan
H2	Keadilan Organisasional (X1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,553	<0,01	Signifikan
H3	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	-0,246	0,005	Signifikan
H4	Kompetensi Individu (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	0,863	<0,01	Signifikan
H5	Keadilan Organisasional (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	-0,025	0,400	Tidak Signifikan

Sumber: Output WarpPLS 6.0,2024



Gambar 2. Path Diagram

Hasil uji:

1. Nilai koefisien kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Nilai koefisien keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,553 dan signifikansi sebesar  $<0,01$  yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,246 dan nilai signifikansi sebesar 0,005 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai koefisien kompetensi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,863 dan nilai signifikansi sebesar  $<0,01$  yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Nilai koefisien keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar -0,025 dan nilai signifikansi sebesar 0,400 yang berarti lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

## Peran Mediasi

**Tabel 6. Peran Medias**

Variabel Penjelas	Variabel Mediasi	Variabel Respon	P- value	Keterangan
Kompetensi Individu (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,001	<b>Full Mediasi</b>
Keadilan Organisasional (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)	0,465	<b>Mediasi Parsial</b>

Sumber : Output WarpPLS 6.0, tahun 2024

Nilai signifikansi keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar 0,465 yang berarti lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai signifikansi kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan termasuk dalam kategori mediasi parsial (pengaruh langsung signifikan dan pengaruh langsung signifikan).

## Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai koefisien kompetensi terhadap kinerja karyawan sebesar -0,190 dan nilai signifikansi sebesar 0,025 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap kompetensi menguntungkan dan beragam, nilai rata-rata menunjukkan kompetensi 4,09 yang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan standar deviasinya 0,786 yang sangat beragam atau sangat berbeda satu sama lain. Itulah yang dikatakan responden bisa memahami setiap karyawan yang diberikan, siap melakukan pengembangan dengan kemampuan yang dimiliki, melaksanakan karyawan didukung dengan teknologi, mampu menyelesaikan tugas secara efektif, mampu menyelesaikan tugas secara efisien, selalu tanggap melaksanakan tugas dari pimpinan, selalu melaksanakan tugas mematuhi aturan kerja yang berlaku, dan selalu bekerja dengan mengedepankan etika dan kode etik. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian

yang dilakukan oleh (Diah, 2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini tergantung pada harga koefisien keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan 0,553 dan nilai signifikansi sebesar  $<0,01$  yang berarti lebih kecil dari 0,05. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap keadilan organisasional positif, nilai rata-rata variabel menunjukkan hal ini keadilan organisasional 3,82 ada dalam kategori tinggi. Sedangkan standar deviasinya adalah 0,798 yang termasuk dalam klasifikasi sangat heterogen. Sebagian besar responden menyatakan beban kerja yang dimiliki sesuai dengan upah yang diterima, pemimpin mempertimbangkan pendapat karyawan, pemimpin mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap, keputusan karyawan diterapkan secara konsisten, pemimpin memperlakukan dengan sopan, hormat, dan berkomunikasi secara jujur. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan (Iqbal, 2017) dan (Masrukin & Wijayanto, 2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan Nilai koefisien kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar -0,246 dan nilai signifikan sebesar 0,005 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Kepuasan kerja signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Secara keseluruhan tanggapan positif dan beragam ditemukan dari responden mengenai kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata pemenuhan pekerjaan sebesar 3,81 yang termasuk kategori tinggi. Sedangkan standar deviasi variasinya adalah 0,901, menempatkannya pada kategori sangat beragam atau sangat heterogen. Sebagian besar responden menyatakan bahwa merasa tertantang untuk menyelesaikan tugas dalam karyawan, dapat menyelesaikan tantangan karyawan dengan kemampuan yang saya miliki, merasa lingkungan kerja sudah memadai, senang dengan dasar yang digunakan untuk promosi, senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan, senang dengan karyawan karena sesuai dengan yang diharapkan, senang dengan karyawan sendiri karena sesuai dengan harapan, kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi, dan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indarti et al., 2017) dan (Juwarsih, 2017) yang menegaskan kinerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini tergantung pada harga koefisien keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja -0,025 dan nilai signifikansi 0,400 yang berarti lebih besar dari 0,05. Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak.

Secara keseluruhan tanggapan responden terhadap keadilan organisasional positif, variabel keadilan organisasional 3,82 yang merupakan kategori tinggi. Sedangkan standar deviasinya adalah 0,798 merupakan kategori sangat heterogen. Sebagian besar responden mengatakan beban kerja yang dimiliki sesuai dengan upah yang diterima, pemimpin mempertimbangkan pendapat karyawan, pemimpin mengumpulkan informasi yang akurat dan lengkap, keputusan karyawan diterapkan secara konsisten, pemimpin memperlakukan dengan sopan, hormat, dan berkomunikasi secara jujur. Hal ini tidak mempengaruhi



karyawan untuk menyelesaikan karyawan dengan akurat sesuai dengan prosedur, mampu menyelesaikan tugas melebihi jumlah yang ditargetkan, mampu menyelesaikan beberapa tugas sekaligus, mengerjakan tugas sampai tuntas sesuai dengan waktu yang ditentukan, memaksimalkan penggunaan waktu dalam bekerja, hadir di kantor sesuai dengan ketentuan, dan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja yang lain. Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian dilakukan oleh (Iqbal, 2017) yang mengatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi**

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa kepuasan tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berdasarkan nilai signifikansi keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar 0,465 yang berarti lebih besar dari 0,05. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja ditolak.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa, kepuasan kerja mampu mengarahkan keadilan organisasi menjadi suatu bentuk kinerja karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Juwersih, 2017) dan (Miranda et al., 2020) yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi**

Uji hipotesis ketujuh nilai signifikansi kompetensi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah sebesar 0,001 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dan termasuk dalam kategori mediasi parsial (pengaruh langsung signifikan dan pengaruh langsung signifikan).

Karyawan yang kompeten dapat melakukan tugas karyawan mereka secara efisien dan dengan sedikit kendala untuk menciptakan kepuasan kerja mereka. Dengan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak pada peningkatan efisiensi kerja karyawan. Sebaliknya jika karyawan tidak dapat merasakan kepuasan kerja maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Juwersih, 2017) dan (Ginanti et al., 2017) yang menyatakan kepuasan memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

## **KESIMPULAN**

1. Kompetensi individu dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Kompetensi individu dan keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi individu terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai.

## **REFERENSI**

- Afandi, P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator). *Riau: Zanafala Publishing*, 3.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of the relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102.
- Church, A. H. (1995). Managerial behaviors and work group climate as predictors of

- employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 173–205.
- Daromes, F. E. (2006). *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia*. Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Diah, S. (2017). Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor PT. *Kitadin Tenggara Seberang. e-Journal Administrasi Negara*, 5(2), 5789–5802.
- Ginanti, M. G., Muis, M., & Pono, M. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Services di Wilayah Kerja Tambang PT. Vale Ind Tbk. *Universitas Hasanuddin*.
- Gondokusumo, S., & Sutanto, E. M. (2015). Motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 17(2), 186–196.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin*. New Jersey: Prentice Hall.
- Handayani, R. D. (2015). Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang. *Jurnal Pariwisata*, 2(1), 40–50.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Bpfe.
- Hasibuan, R., & Hasibuan, S. S. (2021). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt duta logistik asia batam. *Bening*, 8(1), 109.
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in the relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
- Iqbal, M. Z. (2017). *The impact of organizational justice on employee performance in public sector organization of Pakistan*.
- Juwarsih, J. (2017). PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU KOTA MALANG). *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 1(1), 56.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi, edisi 10*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, M. A. P., & Hasibuan, M. M. S. P. (2009). 2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
- Masrukin, M. H., & Wijayanto, H. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Penilaian dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan*, 11(3).
- Miranda, C. C., Sirajuddin, S., & Gunawan, A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Industri Pembangkit Listrik. *Jurnal Teknik Industri*, 10(1), 85–94.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645–662.
- Olfimarta, D., & Wibowo, S. S. A. (2019). Manajemen modal kerja dan kinerja perusahaan pada perusahaan perdagangan eceran di indonesia. *Journal of Applied Accounting and Taxation*, 4(1), 87–99.
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 21–30.
- Pratiwi, A., & Daulay, I. N. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Capem Duri. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 1(2), 1–14.

- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan Rajawali Pers*. Jakarta.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behavior. Fourteen*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. person.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.
- Rusvitawati, Devi, Tinik Sugiati, M. S. D. (2019). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Xaverius, S. S. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (studi pada karyawan pt. Bitung mina utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1).