

**PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASIO DAN  
KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI O DAN KINERJA KARYAWAN**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat S2  
Program Studi S2 Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Agus Husin**  
**NIM. 20402300088**

**PROGAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

**PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASIONAL DAN  
KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN**



Disusun Oleh :  
Agus Husin  
MM.20402300088

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Pra Tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Februari 2023  
Pembimbing,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Lutfi Nurcholis', is written over the printed name below.

Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE.MM

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASI DAN  
KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

**TESIS**

Disusun Oleh:

**Agus Husin**  
MM.20402300088

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
kehadapan sidang panitia ujian tesis  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**UNISSULA**

Semarang, Agustus 2024  
Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE.MM

**HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN**

**PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASI DAN  
KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN  
ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

Disusun Oleh:

**Agus Husin**  
**MM.20402300088**

Telah dipertahankan didepan penguji pada 8 Agustus 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



**Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE.MM**

Penguji I



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,MSi**

Penguji 2



**Dr. H. Moch Zulfa, SE, MM**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Tanggal, 8 Agustus 2024



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE.,M.Si**  
Ketua Program Sarjana Manajemen

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Agus Husin  
NIM : 20402300088  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN  
KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN  
KINERJA KARYAWAN**

adalah hasil karya saya dan tidak karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di Universitas Islam Sultan Agung Semarang atau perguruan tinggi lain, dan tidak terdapat pendapat atau karya yang pernah ditulis orang lain, kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Saya mengakui bahwa karya tesis ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan dari dosen pembimbing Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE.MM.

Apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan pernyataan ini, saya bersedia mempertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Agustus 2024



Agus Husin

## PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : Agus Husin  
NIM : 20402300088  
PROGRAM STUDI : Magister Manajemen  
FAKULTAS : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/  
Disertasi dengan judul:

### **PENINGKATAN KEADILAN ORGANISASI DAN KEPERCAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, September 2024

Yang bertanda tangan,



Agus Hasin

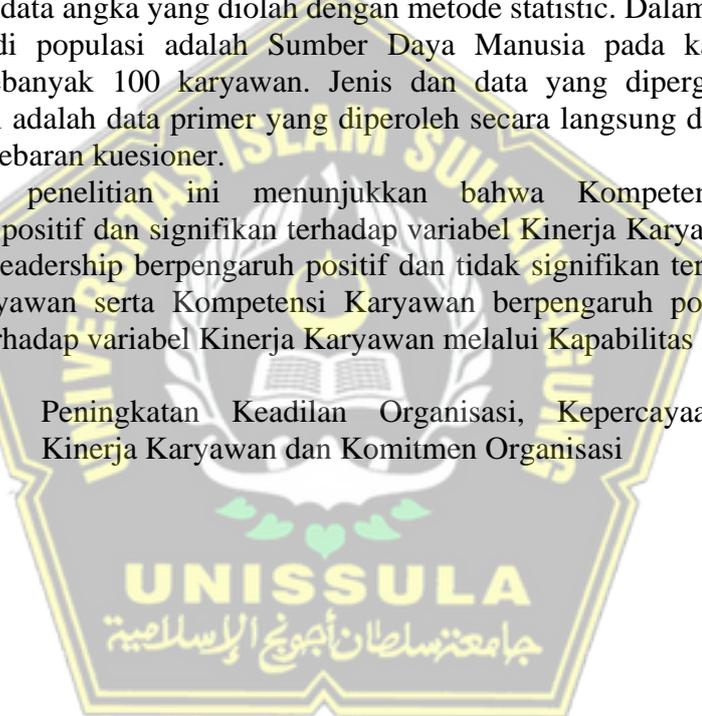
## ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah aset yang utama di dalam sebuah organisasi yang harus dibina serta diperhatikan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis peningkatan Keadilan Organisasi dan kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Yang menekankan pada analisis data-data angka yang diolah dengan metode statistic. Dalam menelitian ini yang menjadi populasi adalah Sumber Daya Manusia pada karyawan Bank Indonesia sebanyak 100 karyawan. Jenis dan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari sumber asli melalui penyebaran kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan, Stimulasi Intelektual Leadership berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan serta Kompetensi Karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan melalui Kapabilitas ICT.

Kata kunci: Peningkatan Keadilan Organisasi, Kepercayaan Karyawan, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi



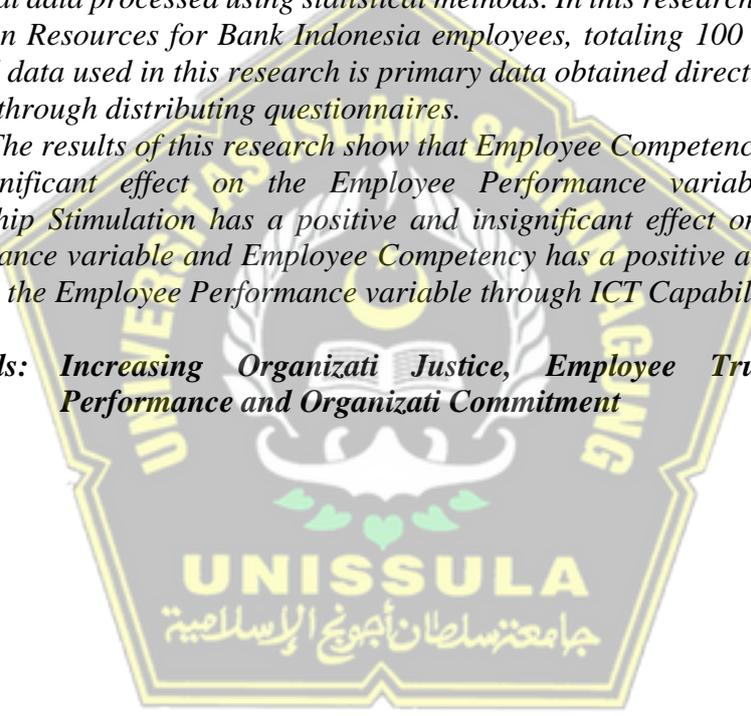
## **ABSTRACT**

*Human resources are the main assets in an organization that must be nurtured and cared for. Humans always play an active and dominant role in every organizational activity, because humans are planners, actors and determinants of the realization of organizational goals. This goal cannot be realized without the active role of employees, no matter how sophisticated the tools the company has. The purpose of this research is to determine and analyze the increase in organizational justice and employee trust in organizational commitment and employee performance.*

*This study uses a quantitative approach. Which emphasizes the analysis of numerical data processed using statistical methods. In this research, the population is Human Resources for Bank Indonesia employees, totaling 100 employees. The type and data used in this research is primary data obtained directly from original sources through distributing questionnaires.*

*The results of this research show that Employee Competency has a positive and significant effect on the Employee Performance variable, Intellectual Leadership Stimulation has a positive and insignificant effect on the Employee Performance variable and Employee Competency has a positive and insignificant effect on the Employee Performance variable through ICT Capability.*

**Keywords:** *Increasing Organizational Justice, Employee Trust, Employee Performance and Organizational Commitment*



## KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas berkat dan anugerah yang telah dilimpahkan-Nya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat pascasarjana S-1 Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa memberikan kekuatan dan hidayah dalam proses penyusunan tesis ini.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE.MM, selaku dosen pembimbing, yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penyusunan skripsi ini.
3. Ketua Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Prof. Ibnu selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
5. Seluruh dosen dan staff Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman selama menjalani masa studi

6. Orang tua, Istri dan anak – anakku yang saya cintai, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
7. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di MM Unissula Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, 27 Februari 2024

Agus Husin



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.4.1 Bagi Perusahaan.....	7
1.4.2 Bagi Akademisi .....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Keadilan Organisasi.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2 Kepercayaan Karyawan .....	11
2.1.3 Komitmen Organisasi .....	12
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	16
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....	17
2.2.1 Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	17
2.2.2 Hubungan Kepercayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi .....	18

2.2.3 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	20
2.2.4 Hubungan Kepercayaan karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.2.5 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.3 Model Empirik Penelitian .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	24
3.2 Populasi dan Sampel .....	24
3.2.1 Populasi .....	24
3.2.2 Sampel.....	24
3.3 Jenis Data dan Pengumpulan data .....	25
3.3.1 Sumber Data.....	25
3.3.2 Metode Pengumpulan data.....	25
3.4 Variabel dan Indikator.....	27
3.5 Teknik Analisis .....	29
3.5.1 Model Measurement (Outer Model) .....	30
3.5.2 Model Structural (Inner Model).....	32
<b>BAB IV PENDAHULUAN.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2.1 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2.2 Deskripsi Variabel Kompetensi Karyawan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2.3 Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual Leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.2.4 Deskripsi Variabel Kapabilitas ICT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3 Pengujian Outer Model .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.1 Pengujian Validitas Konvergen (Convergent Validity) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.2 Pengujian Validitas Diskriminan (Discriminant Validity).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.3.3 Uji Reliabilitas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4 Pengujian Inner Model.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.2 Goodness of Fit (GoF).....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

4.4.3	Ukuran Pengaruh $F^2$ (Effect Size).	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.4	Q-Square Predictive Relevance ( $Q^2$ ) ...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.5	Indeks Kesesuaian Normal (NFI)..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.6	Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect)	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.4.7	Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5	Pembahasan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.1	Kompetensi Karyawan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja SDM.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.2	Stimulasi Intelektual Leadership Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja SDM...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4.5.3	Kapabilitas ICT Memoderasi Hubungan Antara Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
BAB V	PENUTUP.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1	Simpulan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2	Implikasi Teoritis .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3	Implikasi Manajerial .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.4	Keterbatasan Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.5	Penelitian Mendatang.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional dan Indikator .....	27
Tabel 3.2	Interval Pengukuran Skala Likert.....	28
Tabel 4.1	Karakteristik Responden .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.2	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.3	Deskripsi Variabel Kompetensi Karyawan .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.4	Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual Leadership .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel Kapabilitas ICT ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.6	Karakteristik Responden .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.7	Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.8	Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Tabel 4.9 Uji Reliabilitas.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.10 Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ ).....**Error! Bookmark not defined.**

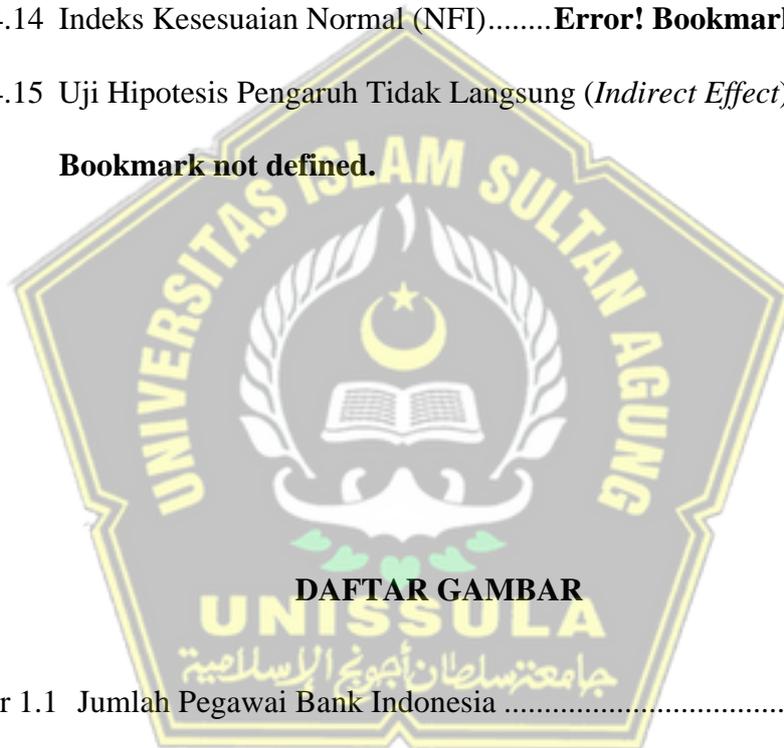
Tabel 4.11 Uji *Goodness of Fit* .....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.12 Uji  $F^2$  (*effect size*).....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.13 Uji *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) ..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.14 Indeks Kesesuaian Normal (NFI).....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.15 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) ..... **Error! Bookmark not defined.**



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Jumlah Pegawai Bank Indonesia .....5

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian .....23

Gambar 4.1 Outer Model.....**Error! Bookmark not defined.**

Gambar 4.2 Inner Model.....**Error! Bookmark not defined.**

Gambar 4.3 Inner Model Variabel Moderasi.....**Error! Bookmark not defined.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia adalah aset yang utama di dalam sebuah organisasi yang harus dibina serta diperhatikan Sinta (2022). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tersebut tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan bagaimanapun canggihnya alat-alat yang dimiliki perusahaan tersebut. Mengatur karyawan adalah sesuatu yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai fikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa ke organisasi sehingga karyawan tidak dapat sepenuhnya diatur dan dikuasai seperti mesin-mesin, modal, gedung, dan lain-lain tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai peraturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Sebagai upaya untuk meningkatkan Komitmen Organisasi karyawan terhadap Perusahaan (Samuel et al., 2020). Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk mendorong karyawannya berkomitmen adalah

dengan menumbuhkan kepercayaan (*trust*) terhadap organisasi dan seluruh perangkat didalamnya. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, maka besar kemungkinan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga kemudian karyawan tidak dengan mudah untuk meninggalkan organisasi bahkan karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap organisasi tidak akan ragu untuk melakukan hal yang lebih dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasinya.

Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia, penting sekali untuk mengkaji perilaku karyawan dalam sebuah bisnis dan membina potensi karyawan agar dapat bertahan pada organisasi. Strategi yang bisa dilakukan supaya dapat mempertahankan karyawan adalah dengan mengusahakan komitmen karyawan mengalami peningkatan. Perilaku karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh komitmen yang dimiliki pada organisasi sehingga dapat memberikan dorongan agar tujuan organisasi tercapai. Manajemen sumber daya manusia diharapkan mampu mengendalikan, merencanakan, serta mengelola sumber daya manusia dengan baik agar nantinya organisasi atau perusahaan mendapatkan kesetiaan atau mendapatkan sebuah komitmen yang tinggi dari para karyawan. Komitmen Organisasi menjadi faktor terdepan dalam tercapainya tujuan maupun misi dari organisasi, maka dari itu organisasi perlu menciptakan rasa Komitmen Organisasi yang tinggi terhadap karyawan Raharjo (2021).

Penelitian berkaitan dengan Keadilan Organisasi telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, (Siregar et al., 2020). Penelitian ini juga akan menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh Keadilan Organisasi terhadap

kepuasan kerja. Keadilan Organisasi adalah ukuran tingkat kewajaran karyawan memandang dalam pengambilan keputusan (Tomi, Febri, dan Zaitul, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Friday & Ugwu (2019) di Negeria menyimpulkan bahwa Keadilan Organisasi yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Keadilan Organisasi juga akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja.

Salah satu alat ukur untuk menentukan efektifitas perusahaan adalah hasil kinerja karyawan. Kinerja karyawan sangat diharapkan oleh perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan oleh perusahaan baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak oleh karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Perusahaan pada dasarnya tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil dalam bekerja, melainkan yang terpenting adalah karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang optimal (Soejarminto & Hidayat, 2022).

Setelah dijelaskan tentang kinerja maka selanjutnya adalah tentang tempat penelitian yaitu penelitian ini dilakukan di Bank Indonesia (BI), kemudian berikut adalah penjelasannya. Bank Indonesia adalah bank sentral Republik Indonesia sesuai Pasal 23D Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 Tentang Bank

Indonesia.<sup>[1]</sup> Sebelum seluruh sahamnya dibeli oleh Pemerintah Indonesia, bank ini awalnya bernama De Javasche Bank N.V. (DJB) yang didirikan berdasarkan oktroi pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Sebagai bank sentral, BI mempunyai tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua dimensi, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa domestik (inflasi), serta kestabilan terhadap mata uang negara lain (kurs). Untuk mencapai tujuan tersebut BI didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga tugas ini adalah: menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter; mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran; serta mengatur dan mengawasi perbankan (tugas ini masih berlaku pasca-UU OJK, namun difokuskan pada aspek makroprudensial dalam rangka menjaga stabilitas sistem keuangan di Indonesia).

Sejarah Bank Indonesia Pada 1827-28, Raja Willem I menerbitkan Oktroi (Hak Eksklusif) pendirian De Javasche Bank (DJB) untuk mengatasi permasalahan ekonomi dan keuangan di Koloni Hindia Belanda yang timbul pasca-kebangkrutan VOC. DJB didirikan sebagai perseroan swasta dengan peran ganda: (1) sebagai bank sirkulasi dengan hak monopoli menerbitkan dan mengedarkan uang rupiah; dan (2) sebagai bank komersial yang memberikan jasa keuangan perbankan pada umumnya (*general banking services*). Sebagai instrumen pemerintahan kolonial, pendirian DJB ditujukan untuk melakukan reformasi keuangan dan menerapkan sistem moneter yang seragam di dalam wilayah Hindia Belanda. Oktroi I berakhir (kedaluwarsa) pada 1838. Akan tetapi, Kerajaan Belanda terus menerbitkan Oktroi

baru sampai Oktroi VIII digantikan oleh Undang-Undang DJB (*DJB-Wet*) pada 1922.



**Gambar 1.1 Jumlah Pegawai Bank Indonesia**

Seiring dengan usianya yang semakin tua, BI sebagai bank sentral Indonesia telah memiliki ribuan pegawai. Jumlah itu termasuk pegawai yang ditempatkan ke berbagai lembaga lain, seperti Kantor Staf Presiden, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dan Dana Moneter Internasional (IMF). Secara rinci, jumlah pegawai BI sebanyak 5.318 orang hingga 31 Desember 2022. Jumlah itu meningkat tipis 0,45% dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebanyak 5.294 orang. Melihat trennya dalam satu dekade terakhir, jumlah pegawai BI berfluktuasi. Jumlah pegawai BI paling banyak mencapai 5.988 orang pada 2015. Sedangkan, jumlah pegawai BI paling sedikit sebesar 4.732 orang pada 2017. Untuk mendapatkan peluang karier di lembaga ini, BI membuka tiga jalur yakni jalur Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM), special hire, dan tenaga kerja PKWT. Jalur PCPM terbuka bagi mahasiswa yang baru lulus. Kemudian, special hire

diperuntukkan bagi seseorang yang memiliki kualitas pengalaman kerja dan kompetensi khusus. Sementara, jalur tenaga kerja PKWT dibuka bagi yang ingin bekerja dalam jangka waktu tertentu dengan durasi satu atau dua tahun.

Penelitian Keadilan Organisasi memiliki hubungan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Rato dan Leda (2020) menyimpulkan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Namun Nuryadi, dkk (2020) menyimpulkan keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil penelitian (Manihuruk, 2023) dan (Nuraini et al., 2021) menyatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut berbeda dengan hasil penelitian (Widya et al., 2021) yang mengkonfirmasi bahwa Keadilan Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada *research gap* yang diperoleh beserta adanya perbedaan pada hasil analisis penelitian terdahulu maka peneliti memasukan variabel Komitmen Organisasi sebagai solusi ketidak konsistenan dalam *research gap* tersebut. sehingga judul yang ditetapkan pada penelitian ini adalah “pengaruh Keadilan Organisasi dan kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh Keadilan Organisasi dan

kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan sedangkan pertanyaan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap Komitmen Organisasi?
2. Bagaimana pengaruh kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi?
3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh kepercayaan karyawan terhadap kinerja karyawan?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini diajukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan antara lain:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kinerja karyawan?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepercayaan karyawan terhadap kinerja karyawan?
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Bagi Perusahaan**

1. Memberikan sumbangan pemikiran terhadap masalah yang dihadapi.

2. Dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam mengambil keputusan selanjutnya dan sebagai masukan untuk melakukan perubahan-perubahan dan perbaikan yang diperlukan sehingga dapat menghasilkan SDM dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

#### **1.4.2 Bagi Akademisi**

1. Dapat menambah literatur sehingga dapat berguna untuk menambah wawasan pengetahuan.
2. Merupakan suatu bahan kajian mahasiswa yang mengadakan penelitian terhadap masalah yang sama sebagai sumbangan karya ilmiah yang menambah kepustakaan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Keadilan Organisasi**

Keadilan menjadi salah satu hal yang sangat penting bagi organisasi. Persoalan ketidakadilan yang apabila tidak diselesaikan menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan dan dapat menimbulkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja. Hal tersebut dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Keadilan organisasi merupakan sejauh mana anggota organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka (Saldanha, dkk, 2019). Keadilan Organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja (Ihsan, dkk, 2019). Keadilan Organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan yang terkait dengan pendistribusian sumber- sumber imbalan, perlakuan, keluaran akibat sesuatu yang memengaruhi kesejahteraan pegawai. Keadilan prosedural adalah cara dengan apa keluaran dialokasikan bukan khusus mengenai keluaran sendiri. Sedangkan keadilan interaksional adalah mengenai bagaimana seseorang memperlakukan orang lain. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi merupakan sebuah persepsi yang dimiliki seseorang tentang kebijakan, perlakuan organisasi terhadap dirinya. Hal ini

mencakup tentang keadilan atas kompensasi yang diterima, perhatian atasan, maupun perlakuan atasan terhadap karyawan.

Presepsi keadilan organisasi adalah cara karyawan untuk menentukan apakah imbalan dan hukuman atau sanksi didistribusikan secara adil atau tidak, dan juga bagaimana cara distribusi tersebut diambil dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kerangka teoris keadilan organisasi didasarkan pada tingkat kepusan kerja individu dan keberhasilan kerja berhubungan dengan pandangan tentang perlakuan yang sama dilingkungan kerja (Fajriyani Saputri, 2023).

#### **2.1.1.1 Indikator Keadilan Organisasi**

Saputra dan Wibawa, (2019) mengutip Al-Zu'bi menjelaskan bahwa untuk menilai keadilan organisasi memiliki beberapa indikator, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Keadilan interaksional yaitu keadilan yang bagaimana bawahan diperlakukan oleh atasan. Keadaan dimana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.
2. Keadilan distributive yaitu keadilan yang memusatkan perhatian pada kewajaran hasil. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari organisasi.
3. Keadilan prosedural yaitu keadilan yang menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan sealam peraturan diterapkan.

### 2.1.2 Kepercayaan Karyawan

Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki organisasi untuk membentuk loyalitas karyawan didalam organisasi, ketika karyawan memiliki kepercayaan terhadap pemimpin dan organisasi maka hal ini akan mampu menciptakan karyawan yang siap untuk memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi. Kepercayaan dapat membentuk perilaku dan pandangan pekerja terhadap nilai-nilai perusahaan, membangun lingkungan di mana orang ingin bekerja sehingga kepercayaan karyawan pada kepemimpinan dapat memperkuat komitmen dan pengabdian mereka kepada organisasi dan mengurangi kesulitan meninggalkan organisasi (Werdati et al., 2020; Sinambela & Lestari, 2021). Aspek positif dari kepercayaan organisasi dapat mengarah pada partisipasi dan pengakuan di antara staf, kepatuhan, dan motivasi untuk bekerja, dan kemajuan organisasi secara keseluruhan (Jahroni et al., 2021).

Perusahaan dapat mengembangkan kepercayaan dengan menggabungkan pendekatan dan tujuan mereka ke dalam tujuan organisasi mereka dan menerapkan secara konsisten di seluruh Perusahaan (Darmawan, 2021). Peningkatan tingkat kepercayaan dalam suatu organisasi dapat menunjukkan hasil positif dalam sudut pandang karyawan tentang Komitmen Organisasi dan pekerjaan. Ini pun menunjang profesionalisme kerja (Ernawati et al., 2020). Ketika kepercayaan diberikan, kemudian diikuti dengan terlihat jelas bahwa orang yang dipercaya bertindak dengan cara yang dipercaya maka ini akan meningkatkan level kepercayaan anggota didalam organisasi tersebut.

Jadi kepercayaan juga merupakan kunci sukses dalam perusahaan. Kepercayaan adalah keyakinan seseorang kepada orang lain yang dapat dipercaya (Karim, 2020). Kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan interaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya (Anwar dkk, 2019).

#### **2.1.2.1 Indikator Kepercayaan Karyawan**

Menurut Rezha dan Suparwati, (2019) kepercayaan terbentuk dari tiga Indikator Kepercayaan yaitu:

- 1) Kejujuran (*honesty*)
- 2) Kebajikan (*benevolence*)
- 3) Kompetensi (*competence*)

#### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Sebuah organisasi dengan banyak sumber daya manusia yang menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing sangat perlu untuk membangun komitmen terhadap organisasi untuk menuju satu acuan yang sama sehingga apa yang ingin dicapai oleh organisasi bisa diwujudkan. Komitmen pegawai merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil atau tidaknya organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang, penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap instansi tempatnya bekerja (Widiyaniti et al., 2021), (Risambessy et al., 2022), (Lestari & Honor Satrya, 2023).

Lebih lanjut dikatakan bahwa komitmen afektif merupakan ikatan secara psikologis dimana seseorang memilih untuk mendedikasikan dirinya dan bertanggung jawab untuk organisasi. Kedua, Komitmen Organisasi berkelanjutan yang merupakan keterikatan secara hitung-hitungan bagi organisasi. Perhitungan ini tergambaran dua bentuk, bentuk pertama terjadi ketika karyawan tidak memiliki peluang kerja alternatif (misalnya tidak suka bekerja di suatu organisasi tetapi tidak ada pekerjaan lain yang tersedia. Kondisi ini ada dikarenakan pengangguran tinggi, karyawan tidak memiliki keterampilan yang cukup untuk menarik bagi pengusaha lain, atau keterampilan karyawan sangat terspesialisasi sehingga permintaan terbatas untuk mereka. Bentuk lain dari komitmen kelanjutan terjadi ketika meninggalkan perusahaan akan menjadi pengorbanan finansial yang signifikan.

Beberapa faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik personal
  - (a) Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistic (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
  - (b) Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi .
  - (c) Tingkat pendidikan, makin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir sehingga komitmennya semakin rendah.

- (d) Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- (e) Status perkawinan, yang menikah cenderung lebih terikat dengan organisasinya.
- (f) Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan Komitmen Organisasi .

## 2) Situasional

- (a) Nilai (value) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan trust akan mempermudah setiap anggota atau karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota atau karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk dan jasa, para anggota atau karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- (b) Keadilan organisasi, meliputi keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
- (c) Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.
- (d) Dukungan organisasi, mempunyai hubungan yang positif dengan Komitmen Organisasi . hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana

anggota atau karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

### 3) Positional

- (a) Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota atau karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota atau karyawan untuk menerima tugas menantang.
- (b) Tingkat pekerjaan, status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat. Mayer & Allen menilai Komitmen Organisasi dalam tiga pendekatan yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap didalam organisasi karena mereka mau, yang memiliki komitmen berkelanjutan kuat adalah karena mereka butuh dan mereka yang berkomitmen normatif akan tetap didalam organisasi karena mereka sudah seharusnya melakukan hal tersebut.

#### **2.1.3.1 Indikator Komitmen Organisasi**

(Asi et al., 2021) mengemukakan tiga indikator Komitmen Organisasi yaitu:

- 1) Kuatnya keyakinan mengenai organisasi.
- 2) Mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi
- 3) Berusaha keras sebagai bagian dari anggota organisasi

#### 2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2019) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Penelitian tentang kinerja dengan hasil kesimpulan yang sama yaitu (Asi et al., 2021), Rofiliana, L., & Rofiuddin, M. (2021), Zulkifli, Z. (2022)..

Sedangkan menurut Rivai & Basri dalam Masram (2019) menyatakan “Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama”.

Dapat diperjelas dari pengertian di atas bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari instansi. Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kinerja

karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya.

#### **2.1.4.1 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Silaen (2021) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas Kerja: Kesempurnaan tugas pada keterampilan dan kemampuan pegawai serta persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran kualitas kerja.
- b. Kuantitas Kerja: Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus kegiatan yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- c. Ketepatan: Waktu Selesaikan aktivitas tepat waktu dan maksimalkan waktu yang tersedia dengan aktivitas lain.
- d. Efektifitas: Meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- e. Komitmen: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut komitmen.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1**

#### **Hubungan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Ginting, 2023 menyatakan keadilan memiliki hubungan positif dengan Komitmen Organisasi. Yuliani, D., & Suhana, S. (2023) menyatakan keadilan organisasi menjadi alat motivasi serta faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi. Deana et al. (2023) menyatakan terdapat hubungan positif dan

signifikan keadilan organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Magdalena dkk 2023 menyatakan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Waljiyanti, dkk 2023 menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan Komitmen Organisasi .

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi juga tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan teori dan uraian di atas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

**H1:** Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

### **2.2.2 Hubungan Kepercayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi**

Organisasi apapun pasti punya keinginan untuk maju lebih baik. Progres positif, bukan sebaliknya negatif atau mundur kebelakang. Organisasi senyatanya bukan sekedar tempat berkumpulnya orang-orang semata, tapi lebih dari itu bisa menjadi gerbong yang akan menghantarkan keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih sebuah obsesi hidup seseorang maupun banyak orang, maka dalam prakteknya banyak para pakar manajemen mengatakan bahwa salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi adalah adanya kepercayaan (Trust). Semua hubungan baik hubungan antara sumber daya manusia dengan organisasi

maupun antar anggota tim dalam organisasi itu sendiri sangat bergantung pada tingkat kepercayaan tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Gusmery, N., & Susanti, F. (2023). menilai kepercayaan mengacu pada harapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan pada akhirnya adalah persepsi, dimana kita memercayai orang lain berdasarkan keyakinan kita tentang kemampuan, integritas, dan kebajikan mereka (Arshad, dkk 2023), (Subandi, G. (2022), (Samuel, S, 2020).

Kepercayaan juga memiliki komponen emosional dimana anda mengalami perasaan positif terhadap orang yang anda percayai. Dalam suatu organisasi, kepercayaan karyawan terhadap organisasi sangat mungkin meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga hal ini kemudian menjadi hal yang sangat positif bagi setiap organisasi untuk memelihara dan mengembangkan organisasinya.

Penelitian "*Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment*" menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap Komitmen Organisasi secara umum bahkan lebih lanjut penelitian memberikan hasil bahwa kepercayaan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap masing-masing Komitmen Organisasi afektif, Komitmen Organisasi berkelanjutan dan Komitmen Organisasi normatif, diantara ketiga dimensi Komitmen Organisasi tersebut disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi afektif adalah yang memiliki hubungan paling kuat yaitu sebesar 49,6% dibanding komitmen berkelanjutan dan normatif terhadap kepercayaan (trust).

Selain itu penelitian (Suharto, dkk 2023) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi yang dalam hal ini, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka komitmen karyawan juga akan semakin tinggi yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

**H2:** Kepercayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

### **2.2.3 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Karyawan bersedia melakukan lebih banyak pekerjaan dan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi ketika mereka yakin diperlakukan dengan adil. Ketika persepsi Keadilan Organisasi tinggi, sikap positif karyawan terhadap organisasi dapat meningkat. Namun demikian, tingkat Keadilan Organisasi yang rendah akan menyebabkan ketidakpuasan dan perasaan negatif karyawan, yang pada gilirannya, menyebabkan beberapa konsekuensi negatif.

Penelitian tentang Keadilan Organisasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan (Nur, L. A, dkk 2023), (Khairunisa, 2023), Althaf, dkk (2023). Virve et al. (2019) menyatakan bahwa Keadilan Organisasi yang rendah mungkin memiliki efek buruk pada perilaku perawat terhadap rekan kerja dan dapat menyebabkan interaksi karyawan yang buruk dan mengubah perilaku. menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dapat mengancam sumber daya karyawan dan memberi perasaan sebagai sumber daya yang tidak pantas. Hal itu

dapat membuat karyawan merasa frustrasi dan yang paling buruk bisa menimbulkan niat untuk melakukan kejahatan, seperti pencurian, sabotase, maupun pelecehan.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

**H3:** Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

#### **2.2.4 Hubungan Kepercayaan karyawan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepercayaan yang terjalin antara atasan dan bawahan merupakan salah satu bentuk kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan agar selalu mendapat perhatian dari atasannya. Kepercayaan terjadi apabila antara atasan dan bawahan mensepakati setiap peraturan yang dijelaskan oleh atasannya dan bawahan mengikuti setiap peraturan serta arahan yang diberikan. Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang penting agar bawahan mau mentaati peraturan yang ada pada perusahaan. Menurut Kaat, P., Tewal, B., & Trang, I. (2022), Fatchurohim, D. (2022), Widijaya, W. (2022) adanya pengaruh signifikan dari kepercayaan pada pemimpin terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

**H4:** Kepercayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

#### **2.2.5 Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen Organisasi hendaknya dimiliki oleh setiap karyawan karena dengan adanya komitmen yang kuat, maka karyawan akan merasa memiliki

organisasi, sehingga membuat mereka semakin termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. Seseorang yang mempunyai komitmen yang kuat memiliki identifikasi dengan organisasi, bersungguhsungguh dalam pekerjaan serta afeksi positif terhadap organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Chaidir, dkk 2023) menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Ardi, 2023), (Permana, 2023).

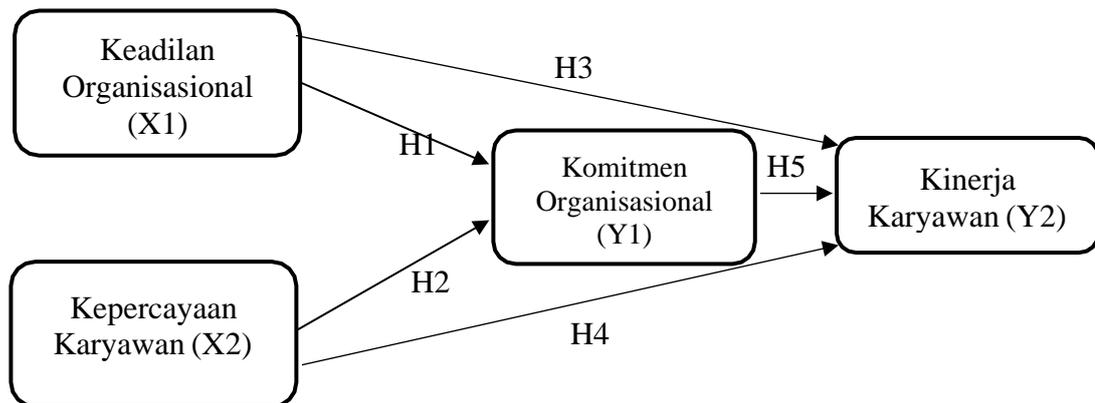
Para manajer harus memberi atensi khusus terhadap peningkatan Komitmen Organisasi dan semua faktor yang mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Sehingga masalah produktivitas dapat mempunyai solusi melalui peningkatan kinerja karyawan dengan stimulasi komitmen. Hasil penelitian yang dilakukan (oleh Ardiana, dkk 2023) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif serta signifikan, karyawan dengan Komitmen Organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan teori dan uraian diatas maka dugaan sementara yang dapat diambil yaitu:

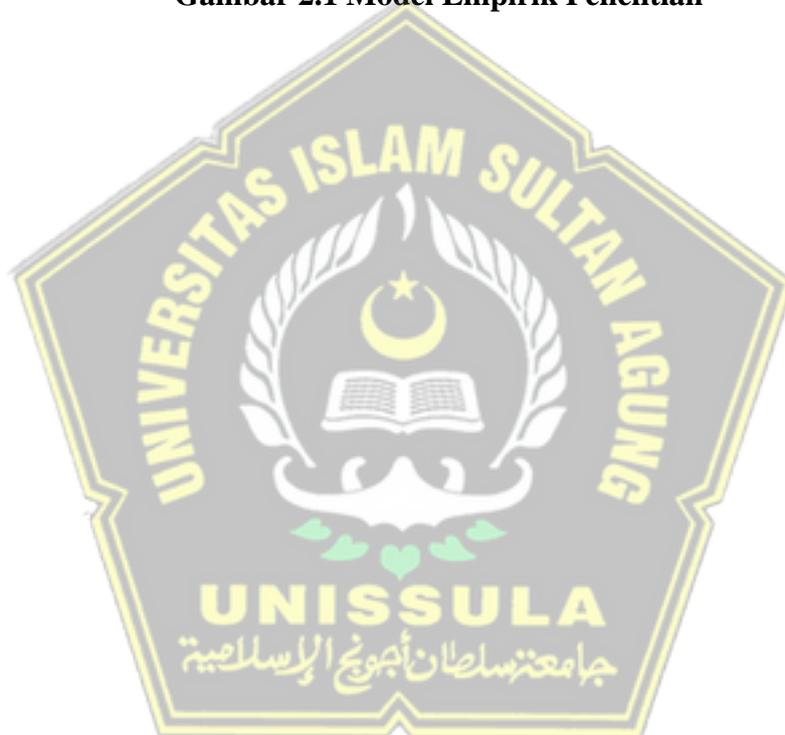
**H5:** Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan uraian diatas maka gambar kerangka pikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan diuraikan mengenai arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah *Explanatory Study* yang sebagai bukti pengaruh Keadilan Organisasi dan kepercayaan karyawan terhadap Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanasi (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2019) penelitian eksplanasi (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan antara variabel-variabel diteliti serta hubungan antara variabel yang satu dengan yang lain melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2019). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Indonesia.

##### **3.2.2 Sampel**

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi tersebut (Sugiyono,2020). Menurut Arikunto (2019), jika populasinya kurang atau mendekati 100, maka populasi tersebut dapat digunakan sebagai sampel, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sensus. Teknik sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2020). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah 100 karyawan Bank Indonesia.

Untuk jumlah sampel yang akan diteliti ditentukan berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{5.318}{1 + (5318) \times 0,01}$$

$$n = \frac{5318}{54,18}$$

$$n = 98,15 \rightarrow 100$$

Keterangan

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir;

e = 0,1 (10%)

### 3.3 Jenis Data dan Pengumpulan data

#### 3.3.1 Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh peneliti (Umar,2020). Dalam penelitian ini sumber data tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada 100 responden, kemudian dari hasil pernyataan tersebut dianalisis.

#### 3.3.2 Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner.

Angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Supardi,2020). Data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu data deskriptif dan data kuantitatif.

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang memberikan informasi hanya mengenai data yang dimiliki dan tidak bermaksud untuk menguji hipotesis dan kemudian menarik inferensi yang digeneralisikan untuk data yang lebih besar dari populasi (Nurgiyantoro, dkk, 2019). Analisis deskriptif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu (Durianto,dkk,2019):

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “N” netral diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian di analisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penelitian pada responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

- Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5

- $\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3 = 1,3$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

1. 1,00 – 2,29 = Rendah
2. 2,30 – 3,59 = Sedang
3. 3,60 – 5,00 = Tinggi

## 2. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis data yang menggunakan data berbentuk angka-angka yang diperoleh sebagai hasil pengukuran atau penjumlahan (Nurgiyantoro dkk, 2019). Untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala Likert yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan (Sugiyono,2020).

### 3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah Keadilan Organisasi (X1), kepercayaan karyawan (X2), Komitmen Organisasi (Y1), kinerja karyawan (Y2) dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Indikator**

No	Variabel	Indikator	Sumber
----	----------	-----------	--------

1	Keadilan organisasi merupakan sejauh mana anggota organisasi merasakan tentang keseluruhan prosedur organisasi, aturan, dan kebijakan yang terhubung ke pekerjaan mereka (Saldanha, dkk, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keadilan interaksional</li> <li>• Keadilan distributive</li> <li>• Keadilan procedural</li> </ul>	(Saputra & Wibawa, 2019)
2	Kepercayaan merupakan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan interaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejujuran (honesty)</li> <li>• Kebajikan (benevolence)</li> <li>• Kompetensi (competence)</li> </ul>	Rezha dan Suparwati, (2019)
3.	Komitmen Organisasi merupakan ikatan secara psikologis dimana seseorang memilih untuk mendedikasikan dirinya dan bertanggung jawab untuk organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuatnya keyakinan mengenai organisasi.</li> <li>• Mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi</li> <li>• Berusaha keras sebagai bagian dari anggota organisasi</li> </ul>	Ibrahim (2008) dalam (Asi et al., 2021)
4	Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas hasil kerja</li> <li>• Kuantitas hasil kerja</li> <li>• Ketepatan</li> <li>• Efektifitas</li> <li>• Komitmen</li> </ul>	Silaen (2021)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Interval Pengukuran Skala Likert**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---------------

Persepsi responden menurut Widodo (2019) mengenai variabel yang diteliti menggunakan kriteria sebar 1,33. Oleh karena itu interpretasi nilai adalah sebagai berikut:

1,00 – 2,33 = rendah

2,34 – 3,66 = sedang

3,67 – 5,00 = tinggi

### 3.5 Teknik Analisis

Karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, maka analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS mampu menganalisis variabel penelitian yang digunakan termasuk analisis faktor, analisis regresi, dan analisis jalur pengujian. Di sisi respons, PLS dapat menghubungkan himpunan variabel independen ke variabel dependen ganda. Di sisi prediktor PLS dapat menangani banyak variabel independen, bahkan ketika prediktor menampilkan multikolinieritas. PLS juga dapat melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk indikator penelitian yang digunakan. Menurut Latan dan Ghozali (2019), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. PLS merupakan metode alternatif dan yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al., 2020). PLS menggunakan *software* diantaranya *SmartPLS*, *WordPLS*, *PLS-Graph* dan *VisualGraph*.

Dalam penelitian ini akan menggunakan *SmartPLS* dan menggunakan dua langkah pendekatan yaitu analisis faktor konfirmatori dan menguji model struktural. Teknik penelitian ini menggunakan PLS dan ada dua tahap, yaitu:

1. Uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel antara konstruk-konstruk yang diukur dengan menggunakan unit t dari PLS.

### 3.5.1 Model Measurement (Outer Model)

Analisis *Outer Model* digunakan untuk menguji *validitas* dan *reliabilitas*. Pengujian model pengukuran *Outer Model* menentukan bagaimana variabel laten. Evaluasi *Outer Model*, dengan menguji *internal consistency reability* (*cronbach alpha* dan *composite reability*), *covergent validity* (indikator *reability* dan AVE), dan *discriminant validity* (*Fornell Lacker*, *Cross Loading*, dan HTMT). Uji yang dilakukan pada *Outer Model* yaitu:

#### 1. Uji Validitas

Prosedur pengujian *Convergent Validity* dengan mengkorelasi skor (komponen skor) dengan *construct score* yang kemudian menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* pada indikator dikatakan tinggi jika hasilnya  $> 0,7$ . Dalam hasil penelitian yang lain terdapat hasil nilai *loading factor*  $> 0,4$  dan itu juga masih dikatakan sesuai kriteria dan masih dapat diterima. Dapat dikatakan berkorelasi jika nilai *loading factor* lebih dari 0,4 dengan konstruk yang ingin di ukur (Ghozali dan Latan, 2019). Dengan demikian, nilai *loading factor* yang kurang dari

0,4 harus di eliminasi dari model karena tidak sesuai dengan kriteria analisis pada PLS.

- 1) Average Variance Extracted (AVE) diharapkan  $> 0,5$  menunjukkan ukuran *Convergent Validity* yang baik. Fornell dan Lacker (2019) dalam model yang memadai, AVE harus lebih besar dari 0,5 (Chin, 2019; Hock & Ringle, 2019: 15) serta lebih besar dari *cross loading*, yang berarti faktor harus menjelaskan setidaknya setengah dari varian masing-masing indikator. Maka nilai AVE dapat dikatakan dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah varian indikatornya harus menggunakan kriteria nilai minimal 0,5 yang menunjukkan ukuran *Convergent Validity* dapat dikatakan baik.
- 2) *Discriminant Validity* merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading dengan konstruk yang lain. Secara tradisional, para peneliti mengandalkan dua ukuran validitas deskriminan yaitu menggunakan *Fornell-Larcker* dan HTMT (*heterotrait monotrait ratio of correlations*) (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2019). Dalam *Fornell-Larcke*, nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai, dan nilai HTMT kurang dari 1. Ukuran dalam menentukan *discriminat validity* adalah dengan cara melihat nilai akar AVE harus lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya atau nilai AVE harus lebih tinggi dari kuadrat nilai korelasi antar konstruk.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan hasil atau pengukuran yang dapat dipercaya serta memberikan hasil pengukuran serta hasilnya konsisten. Dalam pengukuran tingkat

reliabilitas menggunakan koefisien alfa atau *cronbachs alpha* dan *composite reliability*. Hasil nilai pada *cronbachs alpha* cenderung memiliki kemampuan memprediksi yang lebih rendah dibandingkan *Composite Reability (CR)*. Keandalan komposit bervariasi antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan tingkat kendalan yang lebih tinggi. Ini umumnya ditafsirkan dengan cara yang sama dengan *alpha cronbach*. Secara khusus nilai-nilai keandalan komposit 0,60 - 0,70. Nilai batas  $> 0,7$  dapat diterima, dan nilai  $> 0,8$  sangat memuaskan ini adalah kriteria hasil interpretasi *Composite Reability (CR)* sama dengan *cronbac's alpha*.

### 3.5.2 Model Structural (Inner Model)

Tujuan dari uji ini adalah melihat korelasi antara konstruk yang diukur yang merupakan uji t dari *partial least square*. Beberapa uji model *structural* yaitu:

- a) Dapat diukur menggunakan nilai  $R^2$  adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen.  $R^2$  seberapa besar pengaruh antar variabel. Menurut Ghozali (2020) nilai *R square* sebesar 0,67 untuk hasil kuat, 0,33 hasil moderat, dan 0,19 hasil lemah.  $R^2$  disini akan dianggap memiliki kekuatan atau afek sedang. Namun, apa yang “tinggi” relatif terhadap bidang: nilai 0,25 dapat dianggap tinggi jika keadaan seni dalam subjek dan bidang yang diberikan sebelumnya menyebabkan nilai lebih rendah.
- b) *Effect Size (F-square)*, mengevaluasi *Effect Size (F<sup>2</sup>)* selain mengevaluasi nilai  $R^2$  dari semua konstruk endogen, perubahan nilai  $R^2$  ketika konstruk eksogen tertentu dihilangkan dari model dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah konstruk yang dihilangkan memiliki dampak substantif pada konstruk

endogen, ukuran ini di anggap sebagai ukuran efek  $F^2$ . Pedoman untuk menilai  $F^2$  adalah bahwa nilai 0,02, 0,015, dan 0,35 masing-masing mewakili efek kecil, sedang, dan besar (Cohen et al., 2019) dari variabel laten eksogen. Nilai ukuran efek kurang dari 0,02 menunjukkan bahwa tidak ada efek.

- c) Pengujian lain dengan pengukuran struktural adalah  $Q^2$  *predictive relevance* yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif.  $Q^2$  juga dikenal sebagai Stone-Geisser  $Q^2$ , setelah penulisnya (Stone, 2019; Geisser, 2020; untuk konteks PLS. Hanya berlaku untuk faktor endogen yang dimodelkan secara reflektif,  $Q^2$  lebih besar dari 0 berarti bahwa model PLS-SEM merupakan prediksi dari variabel endogen yang diberikan di bawah pengawasan dengan token yang sama,  $Q^2$  dengan nilai 0 atau negatif menunjukkan model tersebut tidak relevan dengan prediksi model diberikan faktor endogen
- d) Uji hipotesis, *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien besarnya hubungan atau pengaruh dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Ghozali (2020) berpendapat bahwa apabila nilai signifikan p value  $< 0,05$  dan nilai signifikansi 5% *Path Coefficients* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik  $> 1,96$  (Hair, Ringle & Sarstedt, 2019). Dengan nilai yang dianggap signifikan jika nilai t test atau CR (*critical ratio*)  $> 1,96$  (signifikan level 5%) dan  $> 1,65$  (signifikan level 10%). Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat melalui koefisien jalur. Diamantopoulos dan Siguaw (2020) menyatakan jika koefisien jalur di bawah 0,30 memberikan pengaruh moderat, 0,30- 0,60 kuat, dan  $> 0,60$  memberikan pengaruh yang sangat kuat.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1.5 Deskripsi Karakteristik Responden

Penyajikan hasil penelitian berdasarkan data yang dikumpulkan dari responden. Data primer diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner penelitian yang disebar. Kuesioner dibentuk dalam google formulir yang dapat diakses melalui link dan QR code untuk mempermudah menyebarkan dan perolehan data dari responden. Kuesioner disebar secara online melalui aplikasi Whatsapp maupun secara langsung kepada responden karyawan Bank Indonesia. Penentuan responden menggunakan *non-probability sampling* dengan *purposive sampling* atau penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 100 orang responden, deskripsi karakteristik responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia dan pekerjaan ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	54	54%
	Perempuan	46	46%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Usia Karyawan	< 25 Tahun	1	1%
	26 s/d 35 Tahun	31	31%
	36 s/d 45 Tahun	41	41%
	46 s/d 55 Tahun	26	26%
	> 56 Tahun	1	1%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Masa Dinas Pangkat	< 1 Tahun	20	20%
	2 s/d 5 Tahun	33	33%
	6 s/d 10 Tahun	16	16%

	11 s/d 15 Tahun	22	22%
	> 16 Tahun	9	9%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>
Jabatan Karyawan	Kepala	19	19%
	Analisis	12	12%
	Ekonom Ahli	9	9%
	Administrator	25	25%
	Asisten	26	26%
	Pegawai	2	2%
	Pengawas	4	4%
	Penyelia	3	3%
	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.1. tersebut menunjukkan pada karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dari 100 responden sebanyak 54 (54%) responden merupakan laki-laki, sementara 46 (46%) responden merupakan perempuan. Kemudian karakteristik responden berdasarkan usia, dari 100 responden pada kelompok usia 36-45 tahun yaitu sebanyak 41 (41%) responden, kemudian disusul kelompok usia 26-35 tahun sebanyak 31 (31%), usia 46-55 tahun sebanyak 26 (26%), usia < 25 tahun sebanyak 1 (1%) dan usia > 56 tahun sebanyak 1 (1%).

Berdasarkan masa dinas, mayoritas responden adalah Karyawan/Pegawai dengan masa dinas paling lama yaitu 2 s/d 5 tahun sebanyak 33 responden (33%), masa dinas 11 s/d 15 tahun sebanyak 22 responden (22%), masa dinas < 1 tahun sebanyak 20 responden (20%), masa dinas 6 s/d 10 tahun sebanyak 16 responden (16%), dan masa dinas > 16 tahun sebanyak 9 responden (9%). Selanjutnya kepada karyawan Bank Indonesia dengan posisi jabatan Asisten sebanyak sebanyak 26 responden (26%), dengan posisi jabatan Administrator sebanyak 25 responden (25%), dengan posisi jabatan Kepala sebanyak 19 responden (19%), dengan posisi

jabatan Analis sebanyak 12 responden (12%), dengan posisi jabatan Ekonom Ahli sebanyak 9 responden (9%), dengan posisi jabatan Pengawas sebanyak 4 responden (4%), dengan posisi jabatan Penyelia sebanyak 3 responden (3%), dan posisi jabatan sebagai pegawai sebanyak 2 responden (2%).

## 1.6 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini mendeskripsikan gambaran umum tanggapan responden secara rata-rata terhadap setiap item indikator variabel dalam kuesioner penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala bertingkat dari Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan Sangat Setuju (SS) dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Pengelompokan kategori skor 1,00 – 2,29 = Rendah, skor 2,30 – 3,59 = Sedang dan skor 3,60 – 5,00 = Tinggi (Husein Umar, 2013).

### 4.2.1 Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel Keadilan Organisasi secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	X1.1			29	45	26	3,97	Tinggi
2	X1.2			30	48	22	3,92	Tinggi
3	X1.3			27	53	20	3,93	Tinggi
<b>Total</b>							<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Keadilan Organisasi diperoleh nilai sebesar 3,94 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam

kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Keadilan Organisasi Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain keadilan interaksional, keadilan distributive dan keadilan procedural menurut (Saputra & Wibawa, 2019).

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Kepercayaan Karyawan

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel Kepercayaan Karyawan secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel Kepercayaan Karyawan

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	X2.1		24	16	56	4	3,40	Sedang
2	X2.2		17	55	26	2	3,13	Sedang
3	X2.3		22	17	48	13	3,52	Sedang
<b>Total</b>							<b>3,35</b>	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Kepercayaan Karyawan diperoleh nilai sebesar 3350 termasuk dalam kategori sedang dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan Bank Indonesia telah memiliki tingkat kepercayaan karyawan yang baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain kejujuran (*honesty*), kebajikan (*benevolence*), dan kompetensi (*competence*) menurut Rezha dan Suparwati, (2019).

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada tiga indikator variabel Komitmen Organisasi secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	Y1.1		23	16	48	13	3,51	Sedang
2	Y1.2		13	18	29	40	3,96	Tinggi
3	Y1.3		11	14	36	39	4,03	Tinggi
<b>Total</b>							<b>3,83</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai sebesar 3,83 termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Komitmen Organisasi karyawan Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain Rasional, cermat, kreatif dan inovatif menurut Bunbaban, (2022).

#### 4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Tanggapan responden terhadap kuesioner penelitian pada lima indikator variabel Kinerja Karyawan secara rata-rata adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator	Skor					Mean	Kategori
		1	2	3	4	5		
1	Y2.1		9	12	39	40	4,10	Tinggi
2	Y2.2		9	12	37	42	4,12	Tinggi
3	Y2.3			37	37	26	3,89	Tinggi
4	Y2.4			38	39	23	3,85	Tinggi
5	Y2.5			39	38	23	3,84	Tinggi
<b>Total</b>							<b>3,86</b>	<b>Tinggi</b>

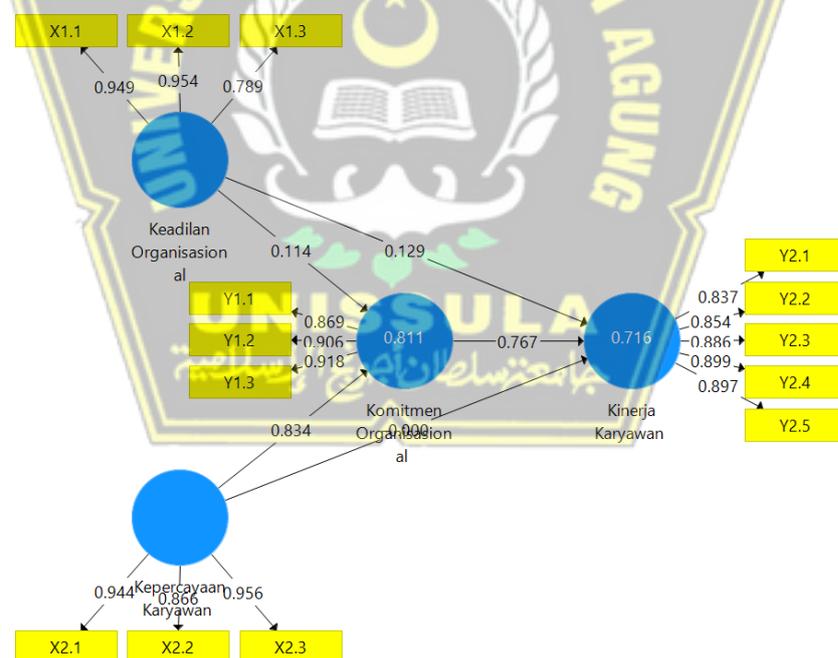
Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.5. tersebut menunjukkan secara keseluruhan rata-rata tanggapan responden pada variabel Kinerja Karyawan diperoleh nilai sebesar 3,86

termasuk dalam kategori tinggi dan pada semua item indikator termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Kinerja Karyawan Bank Indonesia dapat dikatakan baik atau tinggi dengan diukur melalui beberapa indikator antara lain kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan, efektifitas, dan komitmen menurut Silaen (2021).

### 1.7 Pengujian Outer Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares* (PLS) yang merupakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut *outer model* tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Outer Model

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

#### 4.3.1 Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai loading factor atau nilai AVE (*Average Variance Extract*) dari setiap indikator. Suatu indikator dapat dianggap memenuhi validitas konvergen dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai outer loadings  $> 0,70$ . Validitas konstruk juga dievaluasi melalui nilai AVE  $> 0,50$  dinyatakan valid.

Tabel 4.6. Karakteristik Responden

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan	Nilai AVE	Keterangan
Keadilan Organisasi	X1.1	0,949	Valid	0,811	Valid
	X1.2	0,954	Valid		
	X1.3	0,789	Valid		
Kepercayaan Karyawan	X2.1	0,944	Valid	0,852	Valid
	X2.2	0,866	Valid		
	X2.3	0,956	Valid		
Komitmen Organisasi	Y1.1	0,869	Valid	0,765	Valid
	Y1.2	0,906	Valid		
	Y1.3	0,918	Valid		
Kinerja Karyawan	Y2.1	0,837	Valid	0,807	Valid
	Y2.2	0,854	Valid		
	Y2.3	0,886	Valid		
	Y2.4	0,899	Valid		
	Y2.5	0,897	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loadings*  $> 0,70$  dan nilai AVE  $> 0,50$  sehingga memenuhi kriteria valid yang menandakan bahwa validitas konvergen dari semua variabel tersebut memenuhi standar baik. Secara keseluruhan semua item pengukuran tersebut valid mencerminkan pengukuran variabel dalam penelitian ini.

#### 4.3.2 Pengujian Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 3.0 dan dievaluasi berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* kriteria dengan membandingkan antara akar AVE (nilai diagonal) > nilai korelasi antar konstruk. Kedua, dengan melihat nilai *cross loadings* dari indikator konstruk yang dianggap memadai jika minimal mencapai 0,7 atau melihat nilai *cross loadings* dari setiap indikator pada konstruknya dan membandingkannya dengan loading indikator pada konstruk lain. Indikator harus memiliki loading yang lebih tinggi pada konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lain untuk memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan sebagaimana tabel berikut:

Tabel 4.7. Uji Validitas Diskriminan Nilai Fornell-Larcker

Variabel	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Karyawan	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
Keadilan Organisasi	0,901			
Kepercayaan Karyawan	0,535	0,923		
Kinerja Karyawan	0,559	0,756	0,875	
Komitmen Organisasi	0,561	0,895	0,839	0,898

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.7. tersebut menunjukkan bahwa semua nilai Fornell-Larcker setiap indikator memiliki nilai lebih besar dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

Tabel 4.8. Uji Validitas Diskriminan Nilai Cross Loadings

Indikator	Keadilan Organisasi	Kepercayaan Karyawan	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
X1.1	0,949	0,527	0,518	0,536

X1.2	0,954	0,519	0,535	0,550
X1.3	0,789	0,389	0,455	0,419
X2.1	0,531	0,944	0,745	0,852
X2.2	0,456	0,866	0,629	0,740
X2.3	0,493	0,956	0,713	0,880
Y1.1	0,488	0,959	0,710	0,869
Y1.2	0,513	0,693	0,736	0,906
Y1.3	0,510	0,737	0,814	0,918
Y2.1	0,510	0,678	0,837	0,811
Y2.2	0,519	0,707	0,854	0,813
Y2.3	0,437	0,630	0,886	0,662
Y2.4	0,483	0,638	0,899	0,668
Y2.5	0,479	0,629	0,897	0,675

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.8. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator yang bertanda merah memiliki nilai *cross loadings* > 0,70 dan nilainya lebih tinggi dari nilai konstruk lain (korelasi) sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa item pengukuran masing-masing variabel fokus mengukur variabel tersebut dan rendah mengukur variabel lainnya.

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas mengukur sejauh mana pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya, menghasilkan data yang seragam dalam pengukuran yang sama. Untuk menguji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability* ( $\rho_a$ ) dan *Composite reliability* ( $\rho_c$ ) semua nilai harus > 0,70 dianggap konsisten atau reliable (Ghozali dan Kusumadewi, 2023).

Tabel 4.9. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit	Rata-rata (AVE)	Keterangan
Keadilan Organisasi	0,880	0,927	0,811	Reliable
Kepercayaan Karyawan	0,912	0,945	0,852	Reliable
Kinerja Karyawan	0,924	0,942	0,765	Reliable

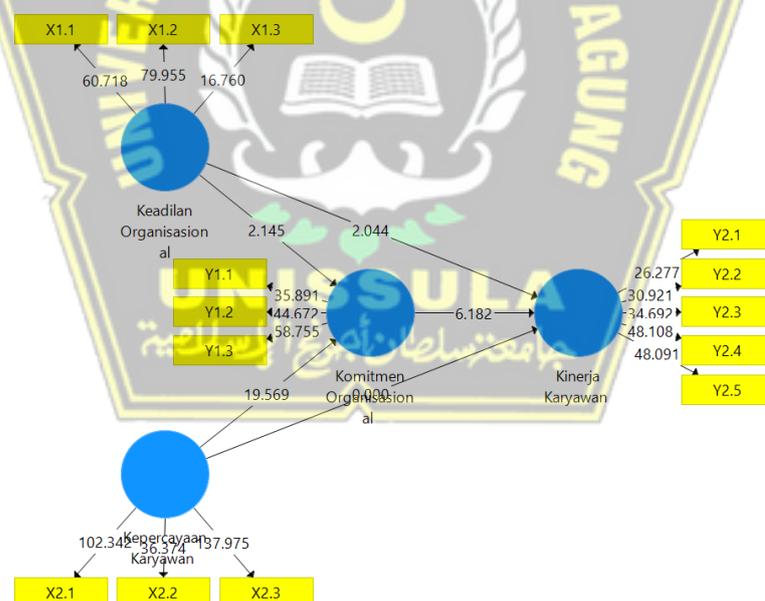
Komitmen Organisasi	0,880	0,926	0,807	Reliable
---------------------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan table 4.9. tersebut menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *Cronbach's alpha*, dan *Composite reliability (rho\_c)* > 0,70 sehingga memiliki kriteria konsisten. Hal ini menggambarkan tingkat konsistensi atau kredibilitas instrumen penelitian dalam mengukur konstruk sangat baik.

### 1.8 Pengujian Inner Model

Data yang telah terkumpul dari jawaban responden pada kuesioner penelitian kemudian dilakukan analisis *Partial Least Squares (PLS)* yang merupakan model *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Berikut inner model tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Inner Model

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

#### 4.4.1 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variasi dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh semua variabel independen. Secara umum, untuk menggambarkan kekuatan model berdasarkan nilai  $R^2$  (R-square) sebesar 0,75 dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah. Oleh karena itu, semakin tinggi nilai  $R^2$  (R-square), semakin baik prediksi model tersebut dan semakin baik pula model penelitian yang diajukan. Berikut hasil nilai  $R^2$  (R-square) yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.10. Uji Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Variabel Laten	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,716	0,707	Kuat
Komitmen Organisasi	0,811	0,807	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Pengujian Koefisien Determinasi dalam penelitian ini terdapat variabel Kinerja Karyawan yang dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Karyawan serta Komitmen Organisasi. Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut menunjukkan bahwa nilai R-square variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,716 dalam kriteria kuat, yang menandakan sebesar 71,6% Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Karyawan serta Komitmen Organisasi, Sedangkan sisanya sebesar 28,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Kemudian, pada variabel Komitmen Organisasi dengan nilai R-square sebesar 0,819 dalam kriteria kuat, yang menandakan sebesar 81,9% Komitmen Organisasi mampu dijelaskan oleh Keadilan Organisasi dan Kepercayaan Karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 18,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

#### 4.4.2 *Goodness of Fit* (GoF)

Pengujian Goodness of Fit (GoF) merupakan pengujian untuk menunjukkan seberapa besar tingkat kelayakan dan ketepatan suatu model secara keseluruhan yang berfungsi untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model) yang nilainya terbentang antara 0-1. Nilai GoF diperoleh dari penghitungan akar rata-rata nilai AVE dikalikan dengan nilai akar rata-rata nilai R-Square ( $R^2$ ). Yang terakhir adalah dengan mencari nilai Goodness of Fit (GoF). Nilai GoF pada PLS harus dicari secara manual dengan rumus berikut.  $\sqrt{\text{GoF}} = \sqrt{(\text{AVE} \times R^2)}$  ..... Tenenhaus (2004) Menurut Tenenhaus (2004) dalam Hussein (2015), nilai GoF small = 0,1, GoF medium = 0,25 dan GoF big = 0,38.

Tabel 4.11. Uji *Goodness of Fit*

Variabel	Nilai (AVE)	R Square
Keadilan Organisasi	0,811	-
Kepercayaan Karyawan	0,852	-
Kinerja Karyawan	0,765	0,716
Komitmen Organisasi	0,807	0,811
Nilai Mean	0,809	0,763
Nilai Mean AVE*R Square	0,617	

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

$$\text{Nilai } \textit{Goodness of Fit} = \sqrt{0,617}$$

$$\text{Nilai GoF} = 0,785$$

Berdasarkan tabel 4.11. tersebut mendapatkan hasil perhitungan nilai GoF sebesar 0,785 sehingga masuk pada kriteria nilai GoF besar. Hal ini menggambarkan tingkat kelayakan dan ketepatan model dalam penelitian ini memiliki kemampuan tinggi dalam menjelaskan data empiris.

#### 4.4.3 Ukuran Pengaruh $F^2$ (*Effect Size*)

Ukuran efek  $F^2$  (*effect size*) berguna untuk memahami dampak variabel dependen pada variabel independent, setiap variabel terhubung dengan ukuran efek yang berbeda. Cukup jika nilai  $f^2$  (*f-square*)  $> 0$ , dan jika  $f^2 < 0$  menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki ukuran efek yang tidak mencukupi. Nilai  $f^2$  sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 mengindikasikan bahwa prediktor variabel laten saat diinterpretasikan, memiliki efek kecil, sedang dan besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan., 2015). Berikut hasil nilai F-square yang diperoleh dalam penelitian ini:

Tabel 4.12. Uji  $F^2$  (*effect size*)

Variabel	Kinerja Karyawan	Keterangan
Keadilan Organisasi	0,040	Sedang
Kepercayaan Karyawan	0,000	Kecil
Komitmen Organisasi	0,392	Besar

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12. tersebut menunjukkan bahwa nilai f-square variabel Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,040 menandakan kemampuan variabel Keadilan Organisasi menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong Sedang. Nilai f-square variabel Kepercayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,000 menandakan kemampuan variabel Kepercayaan Karyawan menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong rendah. Nilai f-square variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,392 menandakan kemampuan variabel Komitmen Organisasi menjelaskan Kinerja Karyawan tergolong besar.

#### 4.4.4 *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

*Q-Square predictive relevance* ( $Q^2$ ) merupakan uji yang dilakukan untuk menunjukkan seberapa baik nilai yang dihasilkan sebagai validasi kemampuan prediksi model. Nilai tersebut menggambarkan ukuran akurasi prediksi dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q-square* ( $Q^2$ ). Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 atau mendekati nilai 1 artinya model prediksi memiliki prediksi yang relevan (Ghozali & Latan, 2015). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki relevansi prediktif, sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki relevansi prediktif.

Tabel 4.13. Uji *Q-Square Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

Variabel	SSE	$Q^2 (=1 - \text{SSE}/\text{SSO})$
Kinerja Karyawan	236,534	0,527
Komitmen Organisasi	110,158	0,633

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13. tersebut menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,527 dan variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,633, keduanya memiliki nilai *Q-Square* ( $Q^2$ )  $> 0$  yang menandakan model dalam penelitian ini memiliki relevansi prediktif.

#### 4.4.5 Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

Indeks kesesuaian normal (NFI) merupakan perbandingan antara nilai chi-square yang diterapkan pada model nol dengan nilai chi-square untuk model nol itu sendiri. Dengan melihat Nilai NFI yang berkisar antara 0 dan 1, sebuah model dianggap baik dan optimal jika nilai NFI mencapai satu. Semakin mendekati angka satu, semakin baik kesesuaian modelnya.

Tabel 4.14. Indeks Kesesuaian Normal (NFI)

	Model Saturated	Model Estimasi
Chi-Square	0,139	0,141
NFI	3,694	3,753

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.15. tersebut menunjukkan bahwa nilai NFI model dalam penelitian ini sebesar 3.694 dan 3,753 menandakan bahwa model memiliki kesesuaian dengan nilai Fit yang dianggap baik.

#### 4.4.6 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dievaluasi dengan melihat nilai sampel asli dan t-statistik untuk pengaruh langsung. Uji dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. Signifikansi dianggap tercapai jika nilai t-statistik  $> 1,660$  dan p-value  $< 0,05$ .

Tabel 4.15. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Variabel	Sampel Asli (O)	Standar Deviasi	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values	Keterangan
Keadilan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,129	0,063	2,044	0,041	Diterima
Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,114	0,053	2,145	0,032	Diterima
Kepercayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,000	0,127	0,000	1,000	Ditolak
Kepercayaan Karyawan -> Komitmen Organisasi	0,834	0,043	19,569	0,000	Diterima
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,767	0,124	6,182	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2024

#### 4.4.7. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah *t-statistics* atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (*t-statistic*) lebih

dari 1,660, kriteria yang kedua adalah *p-value*, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki *p-value* kurang dari 0.05. Hasil pengujian hipotesis dipaparkan pada tabel 4.16.

Tabel 4.16. Uji Hipotesis Tidak Pengaruh Langsung (*Indirect Effect*)

	T Statistik (  O/STDEV  )	P Values
Keadilan Organisasional -> Kinerja Karyawan	2,039	0,042
Keadilan Organisasional -> Komitmen Organisasional		
Kepercayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	5,791	0,000
Kepercayaan Karyawan -> Komitmen Organisasional		
Komitmen Organisasional -> Kinerja Karyawan		

Sumber : Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.16. tersebut menunjukkan nilai-nilai yang dihasilkan dalam uji pengaruh langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1: Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,114 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 2,145 (>1,660), dan nilai p-value sebesar 0,032 (<0,05). Hal tersebut menandakan variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi (H1= Diterima).
2. Hipotesis 2: Pengaruh Kepercayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,834 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 19,569 (>1,660), dan nilai p-value sebesar 0,000 (<0,05). Hal tersebut menandakan variabel Kepercayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi (H2= Diterima).

3. Hipotesis 3: Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,129 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 2,044 ( $>1,660$ ), dan nilai p-value sebesar 0,041 ( $<0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (H3= Diterima).
4. Hipotesis 4: Pengaruh Kepercayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,000 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 0,000 ( $<1,660$ ), dan nilai p-value sebesar 1,000 ( $>0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel Kepercayaan Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (H4= Diterima).
5. Hipotesis 5: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien (*original sample*) sebesar 0,767 (bernilai positif), nilai t-statistik sebesar 6,182 ( $>1,660$ ), dan nilai p-value sebesar 0,000 ( $>0,05$ ). Hal tersebut menandakan variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (H5= Diterima).

## 1.9 Pembahasan

### 4.5.1 Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi pada karyawan Bank Indonesia. Keadilan Organisasi terlihat

dari kebijakan yang transparan, perlakuan yang adil dalam promosi, pembagian tugas, serta pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan setara, mereka cenderung memiliki rasa percaya dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Ini meningkatkan komitmen mereka untuk berkontribusi secara maksimal dan bertahan lebih lama dalam organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil akan memiliki motivasi lebih besar untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Di Bank Indonesia, penerapan prinsip-prinsip Keadilan Organisasi seperti ini membantu memperkuat Komitmen Organisasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan bank tersebut.

Keadilan Organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja (Ihsan, dkk, 2019). Keadilan Organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Persepsi keadilan organisasi adalah cara karyawan untuk menentukan apakah imbalan dan hukuman atau sanksi didistribusikan secara adil atau tidak, dan juga bagaimana cara distribusi tersebut diambil dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Kerangka teoritis keadilan organisasi didasarkan pada tingkat kepuasan kerja individu dan keberhasilan kerja berhubungan dengan pandangan tentang perlakuan yang sama di lingkungan kerja (Fajriyani Saputri, 2023).

Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi juga tingkat

komitmen yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian Ginting, 2023 keadilan memiliki hubungan positif dengan Komitmen Organisasi. Yuliani, D., & Suhana, S. (2023) menyatakan keadilan organisasi menjadi alat motivasi serta faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi. Deana et al. (2023) menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap Komitmen Organisasi. Magdalena dkk 2023 menyatakan Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Waljiyanti, dkk 2023 menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi.

#### **4.5.2 Kepercayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi**

Kepercayaan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Kepercayaan di Bank Indonesia tercermin dari hubungan yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan, di mana komunikasi yang jujur dan kebijakan yang konsisten sangat dihargai. Ketika karyawan merasa bahwa manajemen bertindak dengan integritas, mendengarkan masukan mereka, dan mengambil keputusan yang adil, mereka akan lebih percaya dan merasa aman dalam lingkungan kerja mereka. Kepercayaan ini membangun dasar yang kuat bagi Komitmen Organisasi, karena karyawan yang percaya pada organisasi cenderung lebih loyal, termotivasi, dan bersedia untuk berkontribusi lebih banyak. Di Bank Indonesia, upaya untuk memperkuat kepercayaan ini melalui pelatihan, keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dan dukungan yang berkelanjutan

terhadap pengembangan karyawan, telah terbukti meningkatkan Komitmen Organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, karyawan menjadi lebih berdedikasi dan produktif, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan strategis bank.

Organisasi apapun pasti punya keinginan untuk maju lebih baik. Progres positif, bukan sebaliknya negatif atau mundur kebelakang. Organisasi senyatanya bukan sekedar tempat berkumpulnya orang-orang semata, tapi lebih dari itu bisa menjadi gerbong yang akan menghantarkan keberhasilan dan kesuksesan dalam meraih sebuah obsesi hidup seseorang maupun banyak orang, maka dalam prakteknya banyak para pakar manajemen mengatakan bahwa salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi adalah adanya kepercayaan (Trust). Gusmery, N., & Susanti, F. (2023). menilai kepercayaan mengacu pada harapan positif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dalam situasi yang melibatkan risiko. Kepercayaan pada akhirnya adalah persepsi, dimana kita memercayai orang lain berdasarkan keyakinan kita tentang kemampuan, integritas, dan kebajikan mereka (Arshad, dkk 2023), (Subandi, G. (2022), (Samuel, S, 2020).

Penelitian "*Impact of Organizational Trust on Organizational Justice and Organizational Commitment*" menunjukkan hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap Komitmen Organisasi secara umum bahkan lebih lanjut penelitian memberikan hasil bahwa kepercayaan organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap masing-masing Komitmen Organisasi afektif, Komitmen Organisasi berkelanjutan dan Komitmen Organisasi normatif. Selain itu penelitian (Suharto, dkk 2023) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa terdapat hubungan positif kepercayaan

karyawan terhadap Komitmen Organisasi yang dalam hal ini, sehingga dapat dikatakan semakin tinggi kepercayaan karyawan, maka komitmen karyawan juga akan semakin tinggi yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4.5.3 Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Keadilan Organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia. Keadilan Organisasi terlihat dari penerapan kebijakan yang adil dalam hal distribusi tugas, promosi, penghargaan, dan penilaian kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan merasa lebih dihargai. Perasaan adil ini memicu karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cermat, karena mereka percaya bahwa upaya mereka akan diakui dan dihargai dengan pantas. Selain itu, lingkungan kerja yang adil juga mengurangi konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja, yang berkontribusi pada peningkatan fokus dan produktivitas karyawan. Di Bank Indonesia, penerapan prinsip Keadilan Organisasi melalui transparansi, konsistensi dalam kebijakan, dan perlakuan yang setara bagi semua karyawan telah terbukti meningkatkan kinerja individu dan tim. Hasilnya adalah peningkatan efektivitas operasional dan pencapaian target organisasi secara keseluruhan, yang semakin memperkuat posisi Bank Indonesia sebagai institusi yang kredibel dan efisien.

Keadilan Organisasi adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja (Ihsan, dkk, 2019). Keadilan Organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Karyawan

bersedia melakukan lebih banyak pekerjaan dan menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi ketika mereka yakin diperlakukan dengan adil. Ketika persepsi Keadilan Organisasi tinggi, sikap positif karyawan terhadap organisasi dapat meningkat. Namun demikian, tingkat Keadilan Organisasi yang rendah akan menyebabkan ketidakpuasan dan perasaan negatif karyawan, yang pada gilirannya, menyebabkan beberapa konsekuensi negatif.

Hal itu dapat membuat karyawan merasa frustrasi dan yang paling buruk bisa menimbulkan niat untuk melakukan kejahatan, seperti pencurian, sabotase, maupun pelecehan. Penelitian tentang Keadilan Organisasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan (Nur, L. A, dkk 2023), (Khairunisa, 2023), Althaf, dkk (2023). Virve et al. (2019) menyatakan bahwa Keadilan Organisasi yang rendah mungkin memiliki efek buruk pada perilaku perawat terhadap rekan kerja dan dapat menyebabkan interaksi karyawan yang buruk dan mengubah perilaku. menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan dapat mengancam sumber daya karyawan dan memberi perasa sebagai sumber daya yang tidak pantas.

#### **4.5.4 Kepercayaan Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepercayaan Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hasil tersebut menunjukkan bahwasannya meskipun kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan organisasi penting, dalam beberapa kasus, kepercayaan ini mungkin tidak secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia. Di mana faktor-faktor lain seperti keterampilan, sumber daya, dan kondisi kerja memainkan peran yang

lebih dominan dalam menentukan kinerja. Seorang karyawan mungkin memiliki kepercayaan tinggi terhadap manajemen, tetapi jika mereka tidak memiliki alat atau pelatihan yang memadai untuk melakukan tugas mereka, kinerja mereka tetap akan terpengaruh. Selain itu, dalam lingkungan yang sangat birokratis atau di mana peraturan ketat diterapkan, kinerja karyawan mungkin lebih dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap prosedur daripada oleh kepercayaan. Di Bank Indonesia, meskipun hubungan yang baik dan kepercayaan terhadap manajemen penting untuk membangun moral dan loyalitas, faktor-faktor seperti kompetensi teknis, efisiensi proses kerja, dan ketersediaan sumber daya juga kritis dalam menentukan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kepercayaan karyawan mungkin tidak selalu tercermin langsung dalam peningkatan kinerja jika faktor-faktor lain yang mendukung kinerja optimal tidak terpenuhi.

Kepercayaan yang terjalin antara atasan dan bawahan merupakan salah satu bentuk kinerja yang ditunjukkan oleh bawahan agar selalu mendapat perhatian dari atasannya. Kepercayaan terjadi apabila atasan dan bawahan mensepakati setiap peraturan yang dijelaskan oleh atasannya dan bawahan mengikuti setiap peraturan serta arahan yang diberikan. Kepercayaan merupakan salah satu faktor yang penting agar bawahan mau mentaati peraturan yang ada pada perusahaan. Kepercayaan adalah keyakinan seseorang kepada orang lain yang dapat dipercaya (Karim, 2020). Kepercayaan menjadi kunci sukses dalam perusahaan. Kepercayaan adalah keyakinan seseorang kepada orang lain yang dapat dipercaya (Karim, 2020). Kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan interaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang

penuh dengan ketidak pastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya (Anwar dkk, 2019).

Kepercayaan juga memiliki komponen emosional dimana anda mengalami perasaan positif terhadap orang yang anda percayai. Dalam suatu organisasi, kepercayaan karyawan terhadap organisasi sangat mungkin meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga hal ini kemudian menjadi hal yang sangat positif bagi setiap organisasi untuk memelihara dan mengembangkan organisasinya. Kepercayaan sebagai penilaian hubungan seseorang dengan orang lain yang akan melakukan interaksi tertentu sesuai dengan harapan dalam sebuah lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian. Kepercayaan terjadi ketika seseorang yakin dengan reliabilitas dan integritas dari orang yang dipercaya (Anwar dkk, 2019). Menurut Kaat, P., Tewal, B., & Trang, I. (2022), Fatchurohim, D. (2022), Widijaya, W. (2022) adanya pengaruh signifikan dari kepercayaan pada pemimpin terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai.

#### **4.5.5** Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan dedikasi yang lebih besar, produktivitas yang lebih tinggi, dan kualitas kerja yang lebih baik. Komitmen ini sering kali dihasilkan dari perasaan memiliki, kebanggaan terhadap organisasi, dan kepercayaan bahwa upaya mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Karyawan yang berkomitmen biasanya lebih termotivasi untuk mencapai target,

berinovasi, dan bekerja keras untuk menyelesaikan tugas mereka dengan sebaik-baiknya. Di Bank Indonesia, Komitmen Organisasi didorong melalui berbagai program seperti pengembangan karir, penghargaan atas prestasi, dan komunikasi yang transparan antara manajemen dan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan tim. Hal ini tercermin dalam pencapaian tujuan organisasi yang lebih efisien dan efektif, serta peningkatan kualitas layanan yang diberikan oleh Bank Indonesia kepada masyarakat.

Komitmen Organisasi hendaknya dimiliki oleh setiap karyawan karena dengan adanya komitmen yang kuat, maka karyawan akan merasa memiliki organisasi, sehingga membuat mereka semakin termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. Seseorang yang mempunyai komitmen yang kuat memiliki identifikasi dengan organisasi, bersungguhsungguh dalam pekerjaan serta afeksi positif terhadap organisasi. Komitmen pegawai merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil atau tidaknya organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi biasanya mereka menunjukkan sikap kerja yang, penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap instansi tempatnya bekerja (Widiyaniti et al., 2021), (Risambessy et al., 2022), (Lestari & Honor Satrya, 2023).

Para manajer harus memberi atensi khusus terhadap peningkatan Komitmen Organisasi dan semua faktor yang mendorong komitmen karyawan terhadap organisasi. Sehingga masalah produktivitas dapat mempunyai solusi melalui

peningkatan kinerja karyawan dengan stimulasi komitmen. Hasil penelitian yang dilakukan (oleh Ardiana, dkk 2023) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif serta signifikan, karyawan dengan Komitmen Organisasi yang kuat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Chaidir, dkk 2023) menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan (Ardi, 2023), (Permana, 2023).



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi Bank Indonesia, ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam hal distribusi tugas, penghargaan, promosi, dan kebijakan lainnya, mereka cenderung mengembangkan rasa percaya dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Perasaan adil ini meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, membuat mereka merasa dihargai dan dianggap penting oleh organisasi. Akibatnya, karyawan menjadi lebih berkomitmen untuk mendukung tujuan dan nilai-nilai Bank Indonesia, berkontribusi secara maksimal, dan menunjukkan dedikasi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehari-hari.
2. Kepercayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi Bank Indonesia, ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap manajemen dan kebijakan organisasi, mereka merasa lebih aman, dihargai, dan terlibat. Kepercayaan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa bahwa aspirasi dan kebutuhan mereka diperhatikan dan direspon dengan adil. Hal ini meningkatkan rasa loyalitas dan tanggung jawab mereka terhadap organisasi. Sebagai hasilnya, karyawan yang percaya pada manajemen cenderung lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan

memberikan kinerja terbaik mereka, memperkuat ikatan mereka dengan Bank Indonesia.

3. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan Bank Indonesia, ketika karyawan merasa bahwa kebijakan dan praktik organisasi dijalankan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kinerja terbaik mereka. Perlakuan yang adil dalam hal penilaian kinerja, penghargaan, promosi, dan pembagian tugas menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung. Ini mengurangi ketidakpuasan dan konflik, serta meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka cenderung berfokus pada tugas mereka dengan lebih baik, berkontribusi lebih efektif, dan mencapai hasil kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan Bank Indonesia.
4. Kepercayaan Karyawan tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan Bank Indonesia, hal tersebut karena faktor-faktor lain, seperti keterampilan, sumber daya, dan manajemen proses kerja, mungkin memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja. Meskipun kepercayaan karyawan terhadap manajemen penting untuk hubungan kerja yang baik, kinerja yang efektif sering kali lebih dipengaruhi oleh kemampuan teknis, pelatihan yang memadai, dan dukungan operasional. Jika karyawan tidak memiliki alat atau dukungan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, kepercayaan mereka saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja secara signifikan.

5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan, dimana karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih termotivasi, berfokus, dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil yang lebih baik. Komitmen ini juga meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat absensi serta turnover, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih stabil dan berkualitas dalam mencapai tujuan organisasi.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi teoritis secara akademik penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

1. Pengembangan Teori Komitmen Organisasi : Penelitian ini memperkuat teori bahwa Komitmen Organisasi merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen tidak hanya berfungsi sebagai indikator loyalitas karyawan, tetapi juga sebagai motivator utama yang meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
2. Relevansi Teori Motivasi: Temuan ini mendukung teori motivasi yang menyatakan bahwa keterlibatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan usaha dan kinerja mereka. Komitmen Organisasi sebagai bentuk motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong karyawan untuk berprestasi lebih tinggi.

3. Kaitan antara Kepuasan dan Kinerja: Penelitian ini menggarisbawahi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, di mana Komitmen Organisasi yang tinggi seringkali berkorelasi dengan kepuasan kerja yang lebih besar. Ini menambah dimensi baru dalam teori kepuasan kerja dengan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja.
4. Praktik Manajerial: Secara teoritis, hasil ini menekankan pentingnya pengelolaan komitmen karyawan sebagai bagian dari strategi manajerial. Manajemen perlu fokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan insentif yang sesuai untuk meningkatkan komitmen, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja karyawan.
5. Model Kinerja Karyawan: Penelitian ini menyarankan bahwa model kinerja karyawan harus memasukkan Komitmen Organisasi sebagai variabel penting. Ini menyarankan revisi teori kinerja yang ada untuk memasukkan faktor afektif seperti komitmen sebagai bagian dari model evaluasi kinerja.  
Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkaya literatur teori tentang Komitmen Organisasi dan kinerja, serta memberikan dasar untuk pengembangan teori lebih lanjut mengenai bagaimana komitmen dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas karyawan di berbagai organisasi.

### **5.3. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat implikasi manajerial yang dapat digunakan untuk Bank Indonesia sebagai gambaran dalam menentukan strategi

yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang di dukung oleh Keadilan Organisasi, kepercayaan karyawan dan Komitmen Organisasi .

1. Pengembangan Program Karyawan: Manajer perlu merancang dan mengimplementasikan program yang meningkatkan Komitmen Organisasi , seperti program pengembangan karir, pelatihan, dan kesempatan untuk keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ini akan membantu karyawan merasa lebih terlibat dan berkomitmen, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.
2. Penerapan Kebijakan Penghargaan: Mengembangkan kebijakan penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan komitmen karyawan. Penghargaan yang sesuai dengan kontribusi dan prestasi karyawan akan memperkuat rasa loyalitas mereka dan mendorong kinerja yang lebih baik.
3. Komunikasi Efektif: Meningkatkan komunikasi antara manajemen dan karyawan sangat penting. Manajer harus memastikan bahwa karyawan merasa didengar dan memahami bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Komunikasi yang jelas dan terbuka dapat memperkuat komitmen dan meningkatkan kinerja.
4. Menciptakan Lingkungan Kerja Positif: Lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan adil dapat meningkatkan Komitmen Organisasi . Manajer harus fokus pada menciptakan suasana kerja yang positif dan memfasilitasi keseimbangan kerja-hidup yang baik, sehingga karyawan merasa lebih puas dan termotivasi.

5. Evaluasi dan Feedback: Manajer perlu secara rutin mengevaluasi tingkat komitmen karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Umpan balik yang positif dan dukungan dalam pengembangan profesional dapat memperkuat komitmen dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja.
6. Pelibatan Karyawan dalam Proses Keputusan: Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang mempengaruhi pekerjaan mereka secara langsung, dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini dapat memperbaiki kinerja karena karyawan merasa lebih bertanggung jawab dan terhubung dengan tujuan organisasi.
7. Fokus pada Pengembangan Kepemimpinan: Pelatihan dan pengembangan keterampilan kepemimpinan bagi manajer sangat penting. Kepemimpinan yang efektif dapat membangun dan mempertahankan Komitmen Organisasi dengan memberikan teladan yang positif dan menciptakan hubungan yang saling percaya dengan karyawan.

Dengan menerapkan implikasi manajerial ini, organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan, menghasilkan efisiensi yang lebih tinggi dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian masih terdapat beberapa keterbatasan antara lain keterbatasan penelitian yang berfokus pada objek dan lokasi penelitian yaitu Karyawan Bank Indonesia Wilayah Jawa Tengah. Selain itu, keterbatasan dalam eksplorasi model konseptual tentang bagaimana meningkatkan kinerja karyawan.

### 5.5. Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

1. Penelitian Longitudinal: Melakukan studi longitudinal untuk mengamati perubahan Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Ini dapat membantu memahami bagaimana hubungan ini berkembang dan berfluktuasi seiring berjalannya waktu.
2. Eksplorasi Faktor Mediasi dan Moderasi: Menginvestigasi faktor-faktor mediasi dan moderasi yang mungkin mempengaruhi hubungan antara Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan. Misalnya, variabel seperti kepuasan kerja, stres kerja, atau dukungan sosial dapat memainkan peran dalam memoderasi atau memediasi hubungan ini.
3. Penelitian Kualitatif: Melakukan penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam atau kelompok fokus untuk mendapatkan wawasan lebih dalam tentang bagaimana Komitmen Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks spesifik dan untuk memahami pengalaman karyawan secara lebih detail.
4. Perbandingan Industri: Membandingkan hasil di Bank Indonesia dengan organisasi di industri lain atau sektor publik dan swasta. Ini akan membantu menentukan apakah temuan ini bersifat umum atau spesifik untuk sektor perbankan.
5. Pengaruh Budaya Organisasi: Menyelidiki bagaimana budaya organisasi mempengaruhi hubungan antara Komitmen Organisasi dan kinerja karyawan.

Menilai apakah nilai-nilai, norma, dan praktik budaya berperan dalam memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

6. Variabel Individual: Menganalisis bagaimana faktor individual seperti usia, jenis kelamin, atau pengalaman kerja mempengaruhi hubungan antara Komitmen Organisasi dan kinerja. Ini dapat memberikan pandangan lebih mendalam tentang bagaimana demografi karyawan memengaruhi dinamika ini.
7. Implementasi Intervensi: Menguji efektivitas intervensi yang dirancang untuk meningkatkan Komitmen Organisasi, seperti program pelatihan atau inisiatif pengembangan karyawan, dan mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2019). *Konsep dan Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Riset Manajemen*. Yogyakarta, Jawa Tengah, Indonesia: Deepublish
- Althaf, C. Y., & Wajdi, M. F. (2023). *Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Penggunaan Media Sosial terhadap Kinerja Karyawan pada BPS (Badan Pusat Statistik) Sukoharjo (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta)*.
- Ardi, A. (2023). *Pengaruh Komitmen Afektif Dengan Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Adijaya Multidisplin*, 1(03), 582-587.
- Ardiana, T. E., & Wardhani, D. P. (2023). *Komitmen Afektif Dan Motivasi Intrinsik: Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Sac Ponorogo*. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2).
- Arikunto. 2019. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- ARSHAD, R., TAJUDDIN, N., SHUKOR, N. S. A., & ABDULLAH, M. R. (2022). *Pengaruh Kepimpinan Beretika Terhadap Tingkah Laku Kerja Tidak Produktif: Komitmen Organisasi, Identifikasi Organisasi dan Kepercayaan Sebagai Pengantara*. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 18.
- Asi, L. L., Gani, A., & Sukmawati, S. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo*. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), 01–24. <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.295>
- Burhan Nurgiyantoro dkk. (2019). *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). *Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan*. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- Chin, Wynne W., & Dibbern, J. (2019). *A permutation based procedure for multigroup PLS analysis: Results of tests of differences on simulated data and a cross cultural analysis of the sourcing of information system services between Germany and the USA*. Pp. 171-193 in Esposito, V.; Chin, W. W.; Henseler, J.; & Wang, H., eds., *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications*. (Springer Handbooks of Computational Statistics Series, vol. II), Springer: Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.

- Cohen, L. H., Cimbolic, K., Armeli, S. R., & Hettler, T. R. (2010). Quantitative Assessment of Thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 323–335. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01221.x>
- Cohen, L. H., Cimbolic, K., Armeli, S. R., & Hettler, T. R. (2019). Quantitative Assessment of Thriving. *Journal of Social Issues*, 54(2), 323–335. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1998.tb01221.x>
- Darmawan, D. (2021). *Perilaku Organisasi*. Metromedia, Surabaya
- Deana, T. G., Muhdianto, M., & Santosa, M. (2023, August). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT Kencanasari Jaya Prima). In *UMMagelang Conference Series* (pp. 692-705).
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2020). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849209359>
- Durianto, Darmadi. (2020). *STRATEGI MENAKLUKAN PASAR melalui Riset Ekuitas dan Perilaku*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ernawati., E. A. Sinambela, R. Mardikaningsih, & D. Darmawan. (2020). Pengembangan Komitmen Organisasi Melalui Profesionalisme Karyawan dan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 520-528.
- Fajriyani Saputri, 2023 . Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kecerdasan Emosional (Studi Pada Karyawan PT Sari Warna Asli II Boyolali). Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta
- Fatchurohim, D. (2022, July). Pengaruh gaya kepemimpinan, kepercayaan terhadap kinerja karyawan. In *FORUM EKONOMI* (Vol. 24, No. 3, pp. 579-587).
- Ghozali, I. Latan, H. 2019. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. Latan, H. 2020. *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2019. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. SemarangHarnanto. 2017. *Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis*. Yogyakarta: BPFE
- Ginting, E. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Sekretariat Daerah Kota Metro. *Kalianda Halok Gagas*, 5(2), 150-163.

- Gusmery, N., & Susanti, F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepercayaan Diri Terhadap Komitmen Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Padang. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(2), 123-141.
- Hendri, M., & Kirana, K. C. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Locus Of Control, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Roy Sentoso Collection. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 119-128.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2019), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hock, C., & Ringle, C. M. (2019). Management of multi-purpose stadiums: Importance and performance measurement of service interfaces. *International Journal of Services Technology and Management*, 14(2), 188-207. DOI: 10.1504/IJSTM.2010.034327
- Husein Umar. (2020), *Metode Penelitian Untuk Tesis Dan Bisnis*, Jakarta: Grafindo Persada
- Jahroni., D. Darmawan, R. Mardikaningsih, & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi . *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 4(2), 1389-1397
- Kaat, P., Tewal, B., & Trang, I. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepercayaan Diri Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Royal Coconut Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), 260-268.
- Karim, Faisal and Omar Rehman. 2020. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4): 92-104.
- Khairunisa, 2023. Pengaruh Hubungan Industrial Pancasila Terhadap Kesejahteraan Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara Iv (Persero) Medan.
- Kharisma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 21(2), 135-150.

- Krisnayanti, IDA AYU GEDE SINTA (2022) *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Denpasar*. Other thesis, Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Lestari, K. W. D., & Honor Satrya, I. G. B. (2023). Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt. Japan Travel Agency. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(01), 1609. <https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i01.p08>
- Magdalena, B., Rahayu, S., Wibaselppa, A., & Ermawati, Y. (2023, August). KEADILAN ORGANISASI DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KEPUASAN KERJA PT. BANK LAMPUNG SIDOMULYO. In *Prosiding Seminar Nasional Darmajaya* (Vol. 1, pp. 82-90).
- Manihuruk, F. E. (2023). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu) Vol.*, 12(01), 115–128. <https://doi.org/10.22437/jmk.v12i01.16877>
- Masram, M. d. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Jawa Barat, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman F. (2020). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734.
- Meutia, K. I., & Husada, C. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 4(1), 119-126.
- Nur, L. A., Kharismasyah, A. Y., Astuti, H. J., & Widhiandono, H. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan, Disiplin, dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 8(2), 313-330.
- Nuraini, Rahmawati, I., & Julientia, M. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai: Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Hukum Dan Ekonomi Syariah*, 1(1), 33–45.
- Permana, A. (2023). *Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Hotel The Papandayan Kota Bandung)* (Doctoral Dissertation, Universitas Pasundan).
- Rama Eko Raharjo (2021). *Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Komitmen Organisasi Pada Karyawan Fatto A Mano*. Universitas Islam Negeri

Maulana Malik Ibrahim Malang

- Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020). Pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit dr. Soeselo Kabupaten Tegal. *Syntax*, 2(4), 139.
- Risambessy, A., Latupapua, C. V., Chandra, K., & Chandra, F. (2022). Mediasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan, Iklim Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 191–202. <https://doi.org/10.31289/jkbn.v8i2.7275>
- Saldanha, L. D. S., Supartha, W. G., & Riana, G. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi polícia nacional de timor-leste (Pntl). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 137. <https://doi.org/10.24843/eeb.2019.v08.i02.p02>
- Samuel, S., Setyadi, D., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Afektif yang Dimediasi oleh Kepercayaan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 94–114. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.69>
- Saputra, I Made Angga; Wibawa, I Made Artha. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *E-Jurnal Manajemen, [S.L.]*, V. 7, N. 6, P. 3201 - 3229, June 2018. Issn 2302-8912. Available At: <<https://Ojs.Unud.Ac.Id/Index.Php/Manajemen/Article/View/37898>>. Date Accessed: 20 Oct. 2023. Doi: <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2018.V07.I06.P13>.
- Sinambela, E. A., & U. P. Lestari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Siregar, Z. M. E., Syahputra, R., & Nasution, S. L. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 4(2), 82–92. <https://doi.org/10.32487/jshp.v4i2.833>
- Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
- Subandi, G. (2022). Kepercayaan kepada Kepala Sekolah dan Perilaku Silence: Mediasi Komitmen Organisasi (Studi Kasus Di Yayasan Pendidikan Islam

- Khaliqa). Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah, 5(2), 175-182.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.CV
- Sugiyono. 2020. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: CV. Alfabeta
- Suharto, S., Sigalingging, M., & Ngaliman, N. (2023). Komitmen Organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerial.
- Supardi. 2020. Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis. Yogyakarta: UII Press
- Virve, P., Maritta, V., Marianna, V., Kivimäki, M., & Jussi, V. (2019). Work Stress and Satisfaction with Leadership Among Nurses Encountering Work Stress and Satisfaction with Leadership Among Nurses Encountering Patient Aggression in Psychiatric Care: A Cross-Sectional Survey Study. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 0(0), 0. <https://doi.org/10.1007/s10488-018-00919-6>
- Waljiyanti, W., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kesejahteraan, dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT DM Baru Retailindo. El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 4(6), 1615-1628.
- Werdati, F., D. Darmawan & N. R. Solihah. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement, Journal of Islamic Economics Perspectives, 1(2), 20-32.
- Widijaya, W. (2022). Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Organisasi Dan Kepercayaan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Di Kota Batam. Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia, 16(2), 205-219.
- Widodo, Joko.2019. Analisis Kebijakan Publik. Malang: Bayumedia.
- Widya, A., Tjahjono, H. K., Mustafa, Z., & Prajogo, W. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi LMX (Leader-Member Exchange) Dilihat dari Aspek Gender. Jurnal Bisnis Strategi, 30(2), 154–172. <https://doi.org/10.14710/jbs.30.2.154-172>
- Yuliani, D., & Suhana, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi . Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 6(1), 61-78.