

**PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN HUBUNGAN
INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN
KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2**

Program Magister Manajemen



**Disusun Oleh:
AFRILIANTI
NIM. 20402300166**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
TAHUN 2024**

Halaman Pengesahan :

**PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN HUBUNGAN
INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Tesis

Untuk memenuhi Sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen

Disusun Oleh :

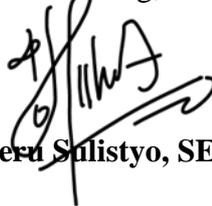
AFRILIANTI

NIM. 20402300166

Telah disetujui oleh pembimbing,

Tanggal , November 2024

Pembimbing,



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN HUBUNGAN
INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER
DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN
KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT**

Disusun Oleh :

AFRILIANTI

NIM. 20402300166

Tesis ini telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 23 November 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Heri Sulistyono, SE, M.Si
NIDN. 210493032

Penguji I

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIDN. 210499045

Penguji II

Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si
NIDN. 21049030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 23 November 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIDN. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

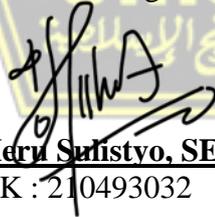
Nama : Afrilianti
NIM : 20402300166
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Unversitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul “Peran Organnizational Justice dan Hubungan Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”. Merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan.

Demikian pernyataan keaslian penelitian yang dilakukan peneliti, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, November 2024

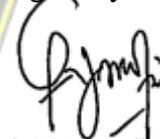
Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE., M.Si

NIK : 210493032

Yang menyatakan



Afrilianti, SKM

NIM : 20402300166

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afrilianti
NIM : 20402300166
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

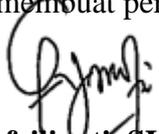
PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN HUBUNGAN INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT.

Dan menyetujuinya 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, November 2024

Yang membuat pernyataan,


Afrilianti, SKM

ABSTRAK

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dan menjadi indikator pencapaian tujuan suatu organisasi. Kinerja SDM yang baik dan berhasil dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya; keadilan organisasi, hubungan interpersonal, komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi dan lain sebagainya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi/Organizational justice dan hubungan interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan studi kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Metode penelitian yang digunakan adalah ekplanatori (*eksplanatory research*). Sampel pada penelitian ini sebanyak 135 orang pegawai. Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti yaitu SEM-PLS Versi 3.29.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, peran hubungan organizational justice atau keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM, peran hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, peran komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM, komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh keadilan organisasi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja SDM.

Kata Kunci : kinerja, sumber daya manusia, Keadilan organisasi, hubungan interpersonal, komitmen organisasi.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji Syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan hidayah-NYA kepada kita semua. Tidak lupa sholawat dan salam semoga tercurahlimpahkan kepada junjungan nabi kita nabi Muhammad Saw, kepada keluarga, para sahabat dan kita selaku umatnya. Amiin. Alhamdulillah peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN HUBUNGAN INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT”, sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Studi Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan tesis ini, banyak pihak yang telah membantu baik secara moril maupun materil, sehingga penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

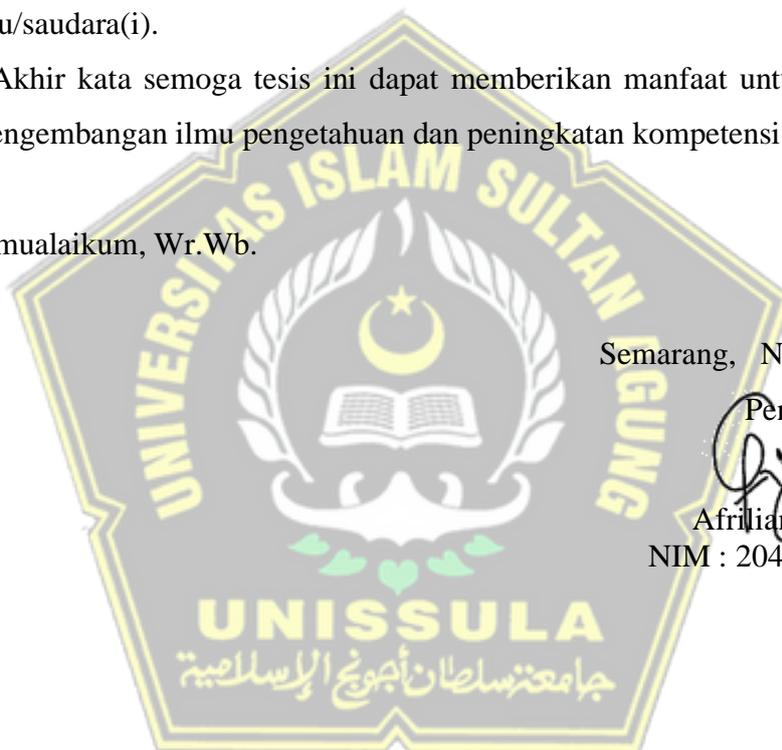
1. Dr. Drs. Budi Santosa, M.Si, selaku Pj Bupati Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Dra. Aida Lailawati, M.Si, Selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Kotawaringin Barat.
3. Achmad Rois, SKM.,M.Kes Selaku Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.
4. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahnya sehingga terselesaikannya tesis ini.
5. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan masukannya dalam penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh Dosen dan Civitas Akademika Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya dan memfasilitasi selama masa studi.

7. Orang tua, Suami, Ananda Fakhri Rizki Fadillah, Ananda Fikri Rashya Alfarizki, dan keluarga tercinta yang telah mendoakan, membimbing dan memberikan semangat sehingga terselesaikannya tesis ini.
8. Keluarga besar pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dan rekan-rekan kelas 78 G serta pihak lainnya yang telah banyak membantu.

Semoga seluruh bantuan, bimbingan dan dukungan bapak/ibu/saudara(i) mendapatkan pahala dari Allah SWT. Tidak lupa penulis menghaturkan permohonan maaf yang sedalam-dalamnya apabila ada hal-hal yang kurang berkenan dihati bapak/ibu/saudara(i).

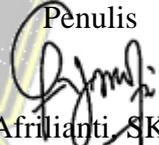
Akhir kata semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk kita semua dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kompetensi pegawai.

Wassalamualaikum, Wr.Wb.



Semarang, November 2024

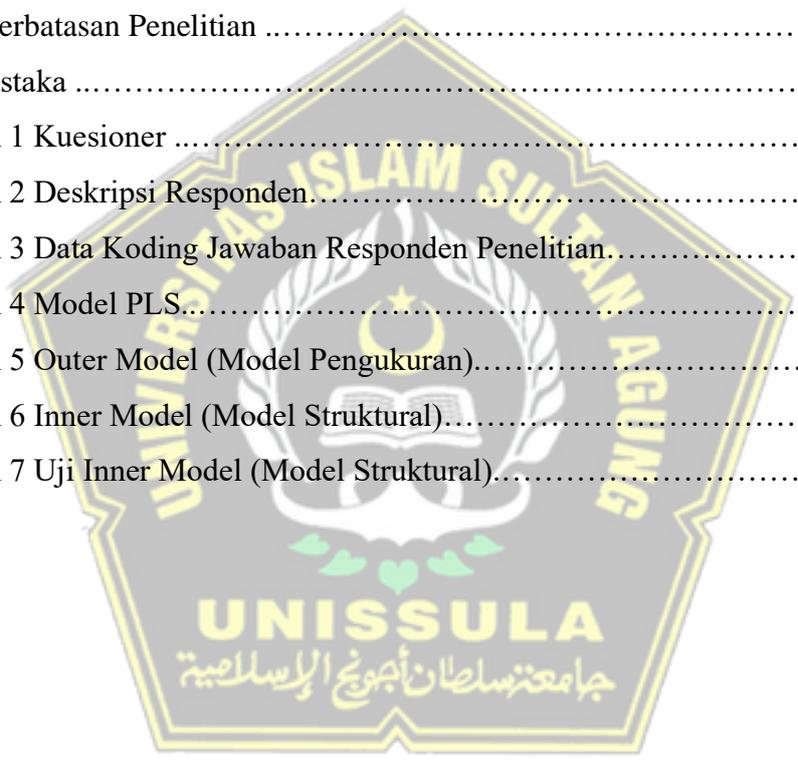
Penulis


Afrilianti, SKM
NIM : 20402300166

DAFTAR ISI

LEMBAR COVER	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	9
2.2 Komitmen Organisasi	12
2.3 Organizational Justice/Keadilan Organisasi	13
2.4 Hubungan Interpersonal	15
2.5 Pengembangan Hipotesis	17
2.6 Model Empirik Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Populasi dan Sampel	23
3.3 Jenis dan Sumber Data	24
3.4 Metode Pengumpulan Data	24
3.5 Variabel dan Indikator	25
3.6 Metode Analisis	27

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
4.1 Analisis Deskriptif	31
4.2 Analisis Data Statistik	40
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	50
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran	57
5.3 Keterbatasan Penelitian	57
Daftar Pustaka	58
Lampiran 1 Kuesioner	64
Lampiran 2 Deskripsi Responden.....	68
Lampiran 3 Data Koding Jawaban Responden Penelitian.....	71
Lampiran 4 Model PLS.....	75
Lampiran 5 Outer Model (Model Pengukuran).....	76
Lampiran 6 Inner Model (Model Struktural).....	78
Lampiran 7 Uji Inner Model (Model Struktural).....	80



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Mempekerjakan orang yang tepat sangat penting bagi bisnis apa pun jika ingin mencapai tujuannya. Dikarenakan sumber daya manusia sangat penting, maka penting bagi bisnis untuk mempekerjakan orang-orang yang kompeten dan pekerja keras. Pegawai mempunyai tugas serta tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan-kegiatan operasional dan harus mempunyai kedisiplinan, kecekatan dalam bekerja, serta kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya.

Seperti yang dinyatakan oleh Yolinda dan Marlius (2023) Kinerja seorang karyawan didefinisikan sebagai sejauh mana dia memenuhi persyaratan deskripsi pekerjaan mereka dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Sebuah metode yang mengacu dan mengukur kinerja selama jangka waktu tertentu berdasarkan kondisi dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya adalah pengertian kinerja, merujuk Edison et.al. (2016:206).

Kinerja didefinisikan oleh Mangkunegara (2013:67) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dari waktu ke waktu oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Namun demikian, terdapat penghambat kinerja karyawan yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja itu sendiri, yang berarti kinerja tidak dapat dimaksimalkan. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Misalnya, Pratama dan Marnis (2015) dan Mahdani et.al (2017) mendapatkan kesimpulan yang sama. Heru dkk. (2021) sampai pada kesimpulan yang sama, tidak menemukan pengaruh substansial dari keadilan distributif atau interpersonal terhadap kinerja karyawan.

Merujuk Retno Wahyuningsih et.al (2014), keadilan organisasional terjadi ketika pekerja percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh pemberi kerja. Persepsi pekerja tentang keadilan yang diperlakukan oleh atasan mereka dicirikan oleh konsep keadilan organisasional. Sederhananya, ketika karyawan lain merasakan prosedur dan hasil yang wajar atau adil, mereka akan memandang organisasi dengan

baik. Ada empat komponen dalam keadilan organisasi: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional (Jufrizen & Kanditha, 2021). Keadilan organisasi sangat penting, dan perusahaan harus mempertimbangkannya saat menyusun kebijakan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan. Ketika karyawan antusias dengan apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, hal ini akan terlihat dari pekerjaan dan hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerja.

Komunikasi interpersonal yang baik memungkinkan organisasi untuk membuat orang-orang termotivasi dengan mendiskusikan tugas-tugas yang sedang dikerjakan dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini merupakan faktor personal yang penting.

Dalam konteks pekerjaan dan organisasi, hubungan interpersonal didefinisikan sebagai interaksi antar individu yang mendorong kerja sama tim yang konstruktif untuk mencapai kesuksesan material, emosional, dan sosial (Robbins, 1999). Siagian (2000) berpendapat bahwa agar organisasi dapat mencapai tujuannya, organisasi harus membangun dan membina hubungan resmi dan tidak resmi di antara para pegawainya sedemikian rupa sehingga dapat mendorong kerja sama yang erat dan harmonis.

Ketika kita berinteraksi dengan orang lain, kita berkomunikasi; hal ini tidak hanya mencakup memberi dan menerima informasi, tetapi juga, secara tidak sadar, mengukur tingkat hubungan emosional di antara kita (Hakim, 2014). Hubungan interpersonal berbanding lurus dengan seberapa baik orang bergaul satu sama lain. Demikian pula dalam organisasi, pekerjaan yang dilakukan seseorang sangat dipengaruhi oleh hubungan yang terjalin antara dirinya sendiri, atasan atau pimpinan, dan pekerja lainnya. Ketika rekan kerja rukun, maka akan lebih mudah bagi semua orang untuk rileks dan melakukan yang terbaik. Pekerja akan melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan kontribusi pada kinerja yang baik jika mereka menikmati dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Tetapi, apabila hubungan interpersonal tidak berjalan dengan baik kinerja individu/pegawai dan kinerja organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal.

Hasil penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya pengaruh yang baik terhadap produktivitas di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan temuan studi tentang

hubungan interpersonal yang telah memperlihatkan pengaruh yang baik dan substansial terhadap kinerja karyawan (Rahman et.al, 2019; Eni, 2021; Tasnim et.al, 2023).

Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Gunawan dkk. (2018) menemukan hal yang sebaliknya, yaitu bahwa hubungan interpersonal memiliki dampak yang merugikan terhadap kinerja karyawan. Fakta bahwa estimasi awal dari sampel bernilai negatif (-0.366826) adalah buktinya. Hal ini menunjukkan bahwa dampak dari hubungan antarpribadi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Surya Persada dapat diabaikan. Demikian pula, Syar (2021) melaporkan bahwa kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan tidak terpengaruh oleh hubungan antar manusia.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Kotawaringin Barat. Berdasarkan “Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 79 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat, Dinas Kesehatan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang kesehatan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah kabupaten sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan”.

Sebanyak 76 pegawai pemerintah dan 59 pekerja sektor swasta merupakan bagian dari 135 orang staf Dinas Kesehatan yang menjalankan kegiatan operasionalnya. Latar belakang pendidikan dan kompetensi anggota staf berkisar dari pemegang ijazah sekolah menengah hingga mereka yang memiliki sertifikasi S-2, yang mewakili berbagai bidang kesehatan dan non-kesehatan.

Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, dibantu oleh seorang sekretaris dinas. Di dalam Dinas Kesehatan terdiri dari 4 (empat) bidang yang masing-masing di pimpin oleh seorang Kepala Bidang, 2 (dua) sub bagian yang dipimpin oleh Kepala Sub Bagian, serta membawahi 2 (dua) Rumah Sakit Umum Daerah, 18 (delapan belas) UPTD Puskesmas, 1 (satu) UPTD Instalasi Farmasi Kabupaten, dan 1 (satu) UPTD Laboratorium Kesehatan Daerah.

Berdasarkan banyaknya jumlah pegawai pada Dinas Kesehatan beserta jejaringnya, banyak kebijakan-kebijakan dalam pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan pada pelaksanaan tugas pokoknya sangat berperan penting dalam implementasi keadilan organisasi dan pencapaian kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan laporan hasil kinerja melalui penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Dinas Kesehatan Kabupaten kotawaringin Barat dalam empat tahun terakhir ditunjukkan pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1
 Hasil Penilaian Kinerja SDM Berdasarkan Nilai SAKIP
 Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2019-2022

No	Tahun	Nilai Hasil Evaluasi	Tingkat Akuntabilitas Kinerja
1	2019	60,05	B
2	2020	61,19	B
3	2021	57,00	CC
4	2022	67,55	B

Penilaian tersebut dilakukan dengan melihat berbagai aspek yaitu dari “perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal Dinas Kesehatan”. Berlandaskan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa ada penurunan tingkat akuntabilitas kinerja organisasi pada tahun 2021, walaupun pada tahun 2022 kinerja organisasi terjadi peningkatan kembali.

Berdasarkan data penilaian kinerja pada tahun 2023 terdapat 2 orang sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabuapten Kotawaringin Barat yang hasil penilaiannya Kurang Baik. Penilaian tersebut tersebut dilakukan oleh masing masing atasan langsung, serta telah ditindaklanjuti dengan proses evaluasi sumber daya manusia tersebut selama 3 bulan untuk melakukan pemantauan progress perbaikan kinerja.

Banyak faktor yang menyebabkan turun naiknya kinerja organisasi Dinas Kesehatan antara lain dari segi anggaran, perencanaan program kegiatan, pelaksanaan dan capaian program kegiatan, sistem keaktifan dalam pelaporan, keadilan organisasi dalam pengambilan keputusan dan menerapkan kebijakan pelaksanaan kegiatan, keselarasan dan keharmonisan dalam komunikasi antar individu dalam pelaksanaan kegiatan/pekerjaannya.

Ketidakadilan yang terjadi di Dinas Kesehatan terletak pada pembagian beban kerja terhadap beberapa pegawai, kebijakan promosi jabatan, kepercayaan dan motivasi terhadap pegawai, pemberian penghargaan dan tunjangan tambahan penghasilan atas pencapaian kinerja, kurangnya interaksi, adanya perbedaan pendapat dan persepsi antar individu sangat mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan Dinas Kesehatan harus mempertimbangkan keadilan organisasi dan hubungan interpersonal ketika membuat pilihan dan memberlakukan kebijakan untuk memastikan bahwa produktivitas kerja karyawan dimaksimalkan. Kinerja organisasi dan individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti semangat kerja, kenyamanan tempat kerja, dan kualitas komunikasi, yang semuanya mengarah pada peningkatan produktivitas dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan organisasi dimana setiap bidang dan sub bagian saling bergantung dan berusaha untuk mencapai tujuannya melalui tindakan yang simultan.

Hal ini konsisten dengan riset terkait keadilan organisasi yang dilaksanakan oleh (Hamdani dan Jufrizen, 2023); (Ningsih et.al, 2023); (Sudirman et.al, 2021) yang “menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Penelitian terdahulu seperti Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama dan Marnis, 2015); dan (Mahdani et.al, 2017) mendapatkan hasil bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai”.

Hal ini konsisten dengan riset terkait “Hubungan Interpersonal yang dilakukan oleh (Rahman et.al, 2019); (Eni, 2021); (Tasnim et.al, 2023) yang

menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara Hubungan Interpersonal terhadap kinerja pegawai”.

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja SDM, termasuk keadilan organisasi dan hubungan interpersonal, namun salah satu yang terpenting adalah komitmen organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap prinsip-prinsip dan tujuan organisasi, kesediaan untuk bekerja sekeras mungkin untuk memajukan organisasi, dan kesetiaan terhadap organisasi adalah indikator komitmen organisasi yang tinggi.

Pada studi yang dilaksanakan oleh Agustian et al., (2018) “menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Julindriastuti dan Karyadi (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

Berdasarkan konteks penjelasan diatas, peneliti menyadari bahwa penting untuk mengkaji “Peran Organizational Justice dan Hubungan Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. “Apakah peran organizational justice/keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat ?
2. Apakah hubungan interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat ?
3. Apakah peran organizational justice/keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat ?

4. Apakah peran hubungan interpersonal berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat?
6. Apakah komitmen organisasi sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap organizational justice/keadilan organisasi dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat ?
7. Apakah komitmen organisasi sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap hubungan interpersonal dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat?"

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. “Untuk mengetahui peran organizational justice/keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat;
2. Untuk mengetahui peran interpersonal terhadap komitmen organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat;
3. Untuk mengetahui peran organizational justice/keadilan terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat;
4. Untuk mengetahui peran hubungan interpersonal terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat;
5. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat?
6. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap organizational justice/keadilan organisasi dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat;

7. Untuk mengetahui peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening terhadap hubungan interpersonal dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan-tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Hasil penelitian ini akan menambah khazanah pengetahuan tentang kinerja sumber daya manusia yang berkaitan dengan organizational justice, hubungan interpersonal.

2. Manfaat Praktis

- Menjadi referensi bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam pengambilan keputusan dan kebijakan terkait Peningkatan kinerja sumber daya manusia di lingkungan Dinas Kesehatan.
- Memberikan informasi bagi organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat untuk mengetahui Peran organizational justice/keadilan organisasi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja sumber daya manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Menambah literatur ilmiah khususnya terkait Peran organizational justice/keadilan organisasi dan Hubungan Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja sumber daya manusia Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja didefinisikan oleh Djumali (2017) sebagai jumlah dan kualitas pekerjaan yang diharapkan dapat dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan yang dialokasikan oleh organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) ialah aset yang dimiliki setiap orang, yang dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sebagai makhluk sosial yang fleksibel, kreatif, mandiri, dan mampu mencapai kesejahteraan dirinya dan orang lain (Gafur, 2020). Dalam kamus Cambridge.org sumber daya manusia atau human resource didefinisikan "*human resource is people, when considered as an asset that is or can be employed and that is useful to a company, organization etc*". Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi dan kualitas yang positif melalui kinerja yang baik.

Anwar (2019), Widiantari & Santoso (2019), dan Mardianty et al. (2023) semuanya setuju bahwa kinerja sumber daya manusia adalah apa yang diperoleh organisasi dari orang-orangnya ketika mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Mulyadi dan Pancasasti (2022), kinerja sumber daya manusia juga dapat didefinisikan sebagai hasil dari upaya individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, dengan mempertimbangkan tingkat keahlian, pengalaman sebelumnya, tingkat kesulitan tugas, dan waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Kinerja sumber daya manusia ialah hasil akhir dari upaya karyawan dalam memenuhi tanggung jawab utamanya dengan cara yang sepadan dengan tingkat tanggung jawab, kuantitas pekerjaan, serta kualitas keseluruhan penugasannya relatif terhadap tujuan organisasi, seperti yang dapat disimpulkan dari definisi-definisi yang diberikan di atas.

Menurut (Lesmana & Damanik, 2022) bahwa indikator kinerja pegawai/personel ialah sebagai berikut:

1. “Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan besarnya kerja yang dihasilkan oleh suatu
2. Gaji yang kompetitif. Perusahaan perlu memberikan gaji yang pantas dan adil
3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan mempunyai karakteristik yang berbedabeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena mempunyai ketergantungan terhadap pekerjaan yang lain.
4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu memerlukan kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan
5. Kemampuan bekerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu pekerja saja, melainkan lebih dari satu pekerja”.

Indikator kinerja sumber daya manusia berdasarkan (Kurniawan et al., 2020) yaitu (1) “kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pelaksanaan kerja dan (4) tanggung jawab kerja. Berdasarkan Nabillah, 2021 menyebutkan indikator kinerja sumber daya manusia yaitu (1) jumlah pekerjaan, (2) kualitas pekerjaan, (3) ketepatan waktu, (4) kehadiran, dan (5) kemampuan kerjasama. Sedangkan indikator kinerja sumber daya manusia menurut Afandi dalam (Basri et al., 2023) yaitu ; (1) kuantitas hasil kerja, (2) kualitas hasil kerja, (3) efisiensi, (4) disiplin kerja, (5) inisiatif, (6) ketelitian, (7) kepemimpinan, (8) kejujuran, dan (9) kreativitas”.

Kinerja sumber daya manusia ialah apa yang dilaksanakan seseorang dalam suatu keadaan tertentu sebagai hasil dari usaha, keterampilan, dan aktivitasnya sendiri (Widodo, 2009). Kinerja sumber daya manusia dapat dilihat dari lima aspek, yaitu: 1. Kuantitas pekerjaan yang diselesaikan; 2. Kualitas pekerjaan; 3. Tolok ukur untuk perusahaan; 4. Tingkat ekspresi; 5. Keaslian.

Kinerja sumber daya manusia ialah ukuran hasil yang diantisipasi dari upaya organisasi yang dinyatakan sebagai suatu yang ideal, seperti yang dinyatakan oleh Robbins (2006). Untuk mengevaluasi efisiensi tenaga kerja perusahaan atau individu, ada lima ukuran yang digunakan:

1. Kualitas

Kepuasan kerja diukur dari seberapa baik pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka memenuhi harapan dan seberapa baik tugas-tugas dilaksanakan dalam kaitannya dengan bakat dan kemampuan mereka.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dihasilkan dapat didefinisikan dalam kata-kata seperti unit yang diproduksi atau siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ini ialah tingkat penyelesaian aktivitas pada awal periode tertentu, dilihat dari sudut pandang koordinasi hasil keluaran dan maksimalisasi ketersediaan waktu.

4. Efektivitas

Mencapai output maksimum per unit pemanfaatan sumber daya dengan memanfaatkan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya teknologi, dan bahan baku) seefisien mungkin.

5. Kemandirian

Menentukan seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan tugas pekerjaannya dengan mempertimbangkan tingkat dedikasinya terhadap pekerjaan tersebut.

Kinerja sumber daya manusia sudah banyak dilaksanakan studi oleh para peneliti sebelumnya, antara lain Gita, Muhdiyanto & Santosa pada tahun 2023 dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi empiris pada PT Kencanasari Jaya Prima)”, “hasil penelitian menyebutkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain oleh Wismaningsih eni (2020) menunjukkan hasil bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/sumber daya manusia Dispermades dan P3A Kabupaten Kebumen. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dewi, 2018 menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal dengan kinerja karyawan Hotel Grand Artos & Convention Magelang”.

2.2. Komitmen Organisasi

Seorang karyawan memperlihatkan komitmen organisasional ketika dia memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja di perusahaannya saat ini dan akan bertahan di perusahaan tersebut, apa pun yang terjadi (Robbins, 2008). (Muis et al., 2018) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai proses SDM di mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan prinsip-prinsip, kebijakan, dan tujuan organisasi. Seorang karyawan memperlihatkan perasaannya untuk loyal terhadap organisasi menurut Putro (2018), Astuti (2022), dan Rizal et al (2023).

Komitmen organisasi seseorang dapat disimpulkan dengan mengatakan bahwa dia senang untuk setia kepada organisasi dan melihat dirinya tercermin dalam aturan, kepercayaan, dan tujuannya. Hal ini membantu memastikan bahwa orang tersebut tetap berada di dalam organisasi.

Dalam literatur (Meyer & Parfyonova, 2010) “disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki sifat multidimensional, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan terhadap tiga dimensi dalam komitmen organisasional. Dimensi yang dimaksud berupa: Komitmen Afektif (Affective Commitment), Komitmen Kontinuan (Continuance Commitment), dan Komitmen Normatif (Normative Commitment)”

Merujuk Luthan (2011), berkomitmen pada organisasi berarti mempunyai: a) keinginan yang kuat untuk bergabung dengan organisasi tersebut; b) kemauan untuk bekerja keras sesuai dengan tuntutan organisasi; dan c) keyakinan dan penerimaan yang pasti terhadap prinsip-prinsip dan tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi ialah pola pikir yang menunjukkan seberapa besar dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana mereka secara konsisten menunjukkan kepedulian mereka terhadap masa depan organisasi.

Ada tiga komponen komitmen organisasi (Luthan,2011) yaitu :

- a. Komponen afektif ialah aspek emosional berkaitan dengan bagaimana orang merasakan, mengidentifikasi diri, dan berinvestasi di tempat kerja mereka. Karyawan yang berkomitmen tinggi tidak akan pernah mengundurkan tanggung jawabnya karena mereka sangat ingin maju di perusahaan.

- b. Komponen normatif ialah bagaimana perasaan seorang pekerja terhadap harapan yang diberikan oleh atasannya. Karyawan yang berkomitmen secara normatif merasa terdorong untuk melindungi perusahaan bahkan ketika dihadapkan pada tekanan sosial untuk melakukan hal yang sebaliknya.
- c. Komponen continuance mengacu pada elemen yang didasarkan pada keyakinan karyawan akan kerugian yang akan ditanggungnya jika ia keluar dari perusahaan; karyawan yang berkomitmen pada organisasi secara berkelanjutan akan tetap tinggal karena mereka percaya bahwa meninggalkan perusahaan akan menyebabkan kerugian besar bagi mereka.

Penelitian ini akan menggunakan 3 (tiga) indikator/komponen komitmen organisasi menurut Luthan (2011) yaitu : **(1) Komponen Afektif, (2) Komponen Normatif (3) Komponen Continuance.**

2.3. Organizational Justice/Keadilan Organisasi

Setiap orang mengharapkan pihak yang berwenang memperlakukan mereka secara adil. Demikian pula di tempat kerja, setiap karyawan berhak mendapatkan perlakuan yang adil dari pemberi kerja mereka. Keadilan organisasional didefinisikan sebagai “sejauh mana anggota organisasi merasa bahwa kepentingan mereka telah dipertimbangkan secara memadai dan bahwa mereka telah mendapatkan manfaat dari keputusan yang telah dibuat” (Greenberg, Jerald, & Baron, 2008). Salah satu definisi keadilan organisasional adalah konsensus umum tentang apa yang merupakan perlakuan yang adil bagi karyawan (Robbins & Timothy A, 2016).

Istilah “keadilan organisasional” mengacu pada sejauh mana pekerja merasa bahwa atasan mereka memperlakukan mereka secara adil. Dengan kata lain, jika pekerja lain merasa proses dan hasil yang mereka dapatkan adalah wajar dan adil, mereka akan memandang perusahaan secara positif. Empat aspek dari keadilan organisasional adalah keadilan informasi, keadilan interpersonal, keadilan prosedural, dan keadilan distributif (Jufrizen & Kanditha, 2021).

Hasil keadilan yang dirasakan, seperti pendapatan dan promosi, berhubungan dengan keadilan distributif (distributive justice). (Wang, 2010). Dalam keadilan distributif, penekanannya adalah pada bagaimana penguatan dalam bentuk

penghargaan dan hukuman mempengaruhi produk akhir. Faktor-faktor struktural merupakan hal yang mendasar dalam perspektif keadilan distributif. Aturan proses pengambilan keputusan dan konteks lingkungan merupakan faktor struktural. Keadilan dalam Distribusi Distribusi yang adil atas manfaat yang dirasakan di antara orang-orang adalah apa yang kita maksudkan ketika kita berbicara tentang keadilan distributif. Zelmianti mempublikasikan temuannya pada tahun 2017. Kesempatan untuk maju dalam karier dan kompensasi moneter dipertaruhkan di sini (Kristanto, 2015).

Procedural justice terutama berkaitan dengan kesetaraan hukum dan proses yang mengalokasikan hasil, seperti yang dinyatakan oleh (Al-Zu'bi 2010). Seseorang akan mendapatkan manfaat dan pengakuan secara proporsional dengan upaya yang mereka lakukan, seperti yang dijelaskan oleh keadilan distributif. Seberapa baik mereka yang bertanggung jawab memperlakukan bawahan mereka dalam hal kesopanan, kesusilaan, dan rasa hormat adalah ukuran keadilan interpersonal. Terkait elemen manusia dalam praktik organisasi, keadilan interaksional dicirikan sebagai kualitas interaksi yang didapatkan individu selama operasi organisasi. Sejauh mana karyawan mendapatkan informasi secara cepat dan akurat tentang keputusan penting perusahaan yang mempengaruhi hak dan tanggung jawab mereka, lebih relevan dengan gagasan keadilan interaksional (Cheng, et.al., 2011).

Ketidakadilan di dalam organisasi hanyalah salah satu contoh betapa tidak terpisahkannya sebuah organisasi dari isu-isu internalnya. Konsep keadilan organisasional terkait dengan bagaimana perasaan pekerja tentang keadilan perlakuan mereka di tempat kerja. Hal ini telah diteliti pada tahun 2011 oleh Noe et al. Pandangan pekerja tentang keadilan di tempat kerja merupakan inti dari konsep keadilan organisasi.

Kondisi dan situasi kerja yang baik dapat diciptakan oleh organisasi yang memperlakukan karyawannya dengan baik (Kristianto, 2015). Lingkungan kerja yang adil ialah lingkungan kerja di mana karyawan diperlakukan dengan adil dan bayarannya berbanding lurus dengan kinerja mereka. Agar hal ini dapat mempengaruhi konsistensi hasil kerja karyawan.

Indikator keadilan organisasi merujuk Kristianto (2015) ialah :

1. “Perbandingan gaji dengan pekerjaan
2. Kesamaan pelaksanaan dan keputusan perusahaan
3. Kesempatan dalam menyuarakan pendapat
4. Perlakuan atasan terhadap karyawan
5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan”

2.4. Hubungan Interpersonal/kerja (Work Relationship)

Kolaborasi antara individu dan kelompok merupakan tujuan dari hubungan kerja, yang didefinisikan oleh Kadarmo (2001) sebagai interaksi antara semua pihak yang berpartisipasi dalam suatu proses produksi. Kemampuan organisasi untuk melaksanakan tugasnya berkorelasi langsung dengan kualitas hubungannya, dikarenakan tim yang produktif merupakan hasil dari jalur komunikasi yang terbuka. Beberapa faktor yang memengaruhi pelaksanaan hubungan kerja, antara lain komunikasi antar departemen, kolaborasi tim dan individu, negosiasi, dan kemampuan manajemen dalam menangani konflik.

Effendy mengemukakan bahwa hubungan antar manusia dapat dipahami dengan dua cara, yaitu secara luas dan secara sempit (2008: 9). Interaksi manusia, dalam pengertiannya yang paling luas, adalah setiap pertukaran informasi dua arah antara manusia yang menghasilkan kesenangan dan kepuasan bersama, terlepas dari konteks atau sektor kehidupan. Dalam pengertian yang paling terbatas, hubungan antar manusia didefinisikan sebagai interaksi antar individu yang berlangsung secara tatap muka di dalam organisasi kerja dan dalam situasi kerja yang berbeda, dengan tujuan untuk membangkitkan semangat kerja, kerja sama yang produktif, perasaan, dan kebahagiaan.

Robbins (2002; 161) berpendapat bahwa, secara umum, produktivitas karyawan perusahaan meningkat ketika ada hubungan yang positif di antara mereka. Selain itu, hubungan antar manusia melayani fungsi organisasi dengan mengurangi kemungkinan terjadinya perselisihan, terutama yang timbul antara rekan kerja atau antar individu di tempat kerja, yang dapat mengganggu operasi bisnis yang normal.

Effendy (2008; 12) memberikan saran tentang bagaimana membangun hubungan dengan orang lain, termasuk: mengemukakan cara mengembangkan hubungan interpersonal, meliputi:

1. Mengasah Kepekaan Empati dan Simpati

Mempunyai empati berarti menempatkan diri pada posisi orang lain dan merasakan bagaimana rasanya bersimpati kepada mereka. Seseorang atau sekelompok orang dapat mengalami empati ketika mereka membiarkan diri mereka merasakan atau terhubung dengan perasaan dan pikiran orang lain. Agar anak-anak dapat memahami dan merefleksikan emosi, niat, dan motif orang lain dengan tepat, sangat penting untuk menumbuhkan empati dan kasih sayang pada diri mereka sejak usia dini. Karena anak sekarang memiliki pengetahuan yang benar mengenai rangsangan, ia dapat merespons dengan tepat.

2. Bekerja Sama

Ketika dua atau lebih pekerja terlibat dalam tindakan yang terkoordinasi, kita mengatakan bahwa mereka bekerja sama. Kegiatan seperti percakapan kelompok dan kerja kelompok adalah contoh dari jenis kegiatan ini karena mencakup penyelesaian tugas secara kolektif.

3. Berbagi Rasa

Kapasitas untuk terlibat dalam interaksi sosial dan interpersonal tercermin dalam berbagi, yang merupakan indikasi kecerdasan interpersonal. Tugas-tugas yang membutuhkan komunikasi dengan rekan kerja dapat mendorong mereka untuk lebih banyak berbagi. Pekerjaan yang membutuhkan kerja sama tim dapat melakukan hal ini.

4. Menjalin Kontak

Mereka yang mempunyai tingkat kecerdasan interpersonal yang tinggi pandai melakukan kontak pertama. Penting untuk memotivasi karyawan agar ramah, bersahabat, dan tertarik untuk bertemu dengan orang baru.

5. Mengorganisasi Teman

Karyawan yang memiliki kecerdasan interpersonal yang tinggi mahir dalam membantu rekan kerja mereka untuk tetap teratur. Dengan mudah, mereka dapat memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada rekan kerja mereka.

6. Menebak Suasana Hati

Mampu membaca emosi orang lain adalah tanda kecerdasan interpersonal yang tinggi. Mereka mempunyai kemampuan luar biasa untuk membaca emosi orang lain melalui sifat-sifat mereka yang bersahaja. Memotivasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan ini sangatlah penting. Meningkatkan kemampuan seseorang untuk membaca emosi orang lain membutuhkan penguatan positif di tempat yang tepat.

7. Memotivasi Orang Lain

Karyawan yang mempunyai EQ tinggi ialah motivator alami; mereka peka terhadap emosi dan tantangan rekan kerja mereka dan tahu apa yang harus dikatakan untuk membangkitkan semangat mereka. Selain itu, mereka juga muncul sebagai motivator ketika ada acara.

Berdasarkan definisi diatas *Hubungan Interpersonal/kerja (Work Realationship)* adalah *hubungan interaksi antar individu dalam situasi kerja dan dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.*

Effendy (2008; 14) mengemukakan hal-hal berikut ini sebagai indikasi adanya interaksi interpersonal setelah memberikan saran-saran untuk membangunnya:

- 1) “Harga menghargai
- 2) Loyal dan toleran antara satu dengan yang lainnya
- 3) Sikap terbuka
- 4) Adanya keakraban”

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Peran Organizational Justice/keadilan organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan studi Crow et al., (2012) “mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian Choudhary et al., (2013) menemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasinya. Demirel dan Yucel (2013) juga mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Dehkordi et al., (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat

mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian serupa dilakukan oleh Nurmaladita & Warsindah, (2015) menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Subiyanto & Rina, (2021) menunjukkan hasil bahwa keadilan distributive berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif’.

Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : Peran Organizational Justice/keadilan organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Organisasi.

2.5.2. Peran Hubungan Interpersonal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi

Temuan studi terdahulu yang dilaksanakankan oleh Sirajuddin & Laela, (2018) “bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan variable komunikasi interpersonal terhadap komitmen organisasional pada kantor Dinas Kesehatan Kota Palopo. Penelitian Rosa.L, (2019) menunjukkan hasil uji hubungan interpersonal terhadap komitmen organisasi sebesar 0.272 yang berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan interpersonal. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian.G.P, (2023) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara komunikasi interpersonal dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Pulu Raja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nurul.,et al, (2023) menunjukkan hasil bahwa Hubungan/Komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Komunikasi interpersonal dan karakteristik individu, yang berpengaruh dominan terhadap komitmen organisasi karyawan pada PT. Sentra Bumi Nirwana Sidoarjo adalah karakteristik individu”.

Berdasarkan penelitian diatas maka hipotesis kedua yang diajukan adalah :

H2 : Peran Hubungan Interpersonal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Komitmen Organisasi.

2.5.3. Peran Organizational Justice/keadilan organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Ketika melihat bagaimana sebuah perusahaan memperlakukan karyawannya, keadilan organisasi adalah salah satu metrik yang perlu dipertimbangkan. Persepsi pekerja terhadap perlakuan adil di tempat kerja akan mempengaruhi produktivitas mereka. Produktivitas pekerja meningkat ketika mereka percaya bahwa hak-hak mereka ditegakkan. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, seperti yang ditunjukkan pada penelitian sebelumnya (Kristianto, 2015; Sulistyono dan Yunus, 2016).

Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah :

H3 : Peran Organizational Justice/keadilan organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5.4. Peran Hubungan Interpersonal Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Berdasarkan studi yang dilaksanakan oleh Melati Suwardi dan Kurniawan (2023) “menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan Yayasan Matahari Banyuwangi. Dalam jurnal penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas dan Khotimah (2022) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal di BKPSDM Kabupaten Banyumas menciptakan hubungan yang baik antara pegawai BKPSD yang satu dengan yang lainnya. Hal ini berdampak pada munculnya sikap keterbukaan dan kepercayaan yang diperoleh dari hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja BKPSDM”.

Berdasarkan penelitian di atas maka hipotesis keempat yang diajukan adalah :

H4 : Peran Hubungan Interpersonal (Work Relationship) Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5.5. Peran Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Komitmen organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi. Secara *evidence based* ditunjukkan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Studi yang dilaksanakan oleh Agustian et al., (2018) “menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Kemudian hasil penelitian Manery et al., (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian Rizal et al., (2023) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo menyatakan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Dwi Hapsari.A. (2023) menunjukkan hasil bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia”.

Berdasarkan beberapa penelitian diatas maka hipotesis kelima yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H5 : Peran Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia.

2.5.6. Peran Keadilan Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja SDM melalui Komitmen Organisasi Sebagai intervening

Studi yang dilaksanakan oleh Sarianti,et.all.,(2017) “menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi artinya dengan meningkatnya komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Andalas Berlian Motor Cabang Simpang Empat. Penelitian serupa yang dilakukan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muhdiyanto, et. All., (2023) menyebutkan bahwa berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan”.

Berdasarkan penelitian diatas maka hipotesis keenam yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H6 : Peran Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening/mediasi

2.5.7. Peran Hubungan Interpersonal Berpengaruh Terhadap Peningkatan Kinerja SDM melalui Komitmen Organisasi Sebagai intervening

Studi yang dilaksanakan oleh Yuni & Anwar (2017) “menemukan hasil uji statistik nilai p-value <0,03 atau p-value kurang dari 0,05 dengan nilai koefisien sebesar 0,12 sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh tidak langsung hubungan interpersonal karyawan PT Maha Mitra Sejati terhadap kinerjanya di masa pandemi Covid-19 dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening”.

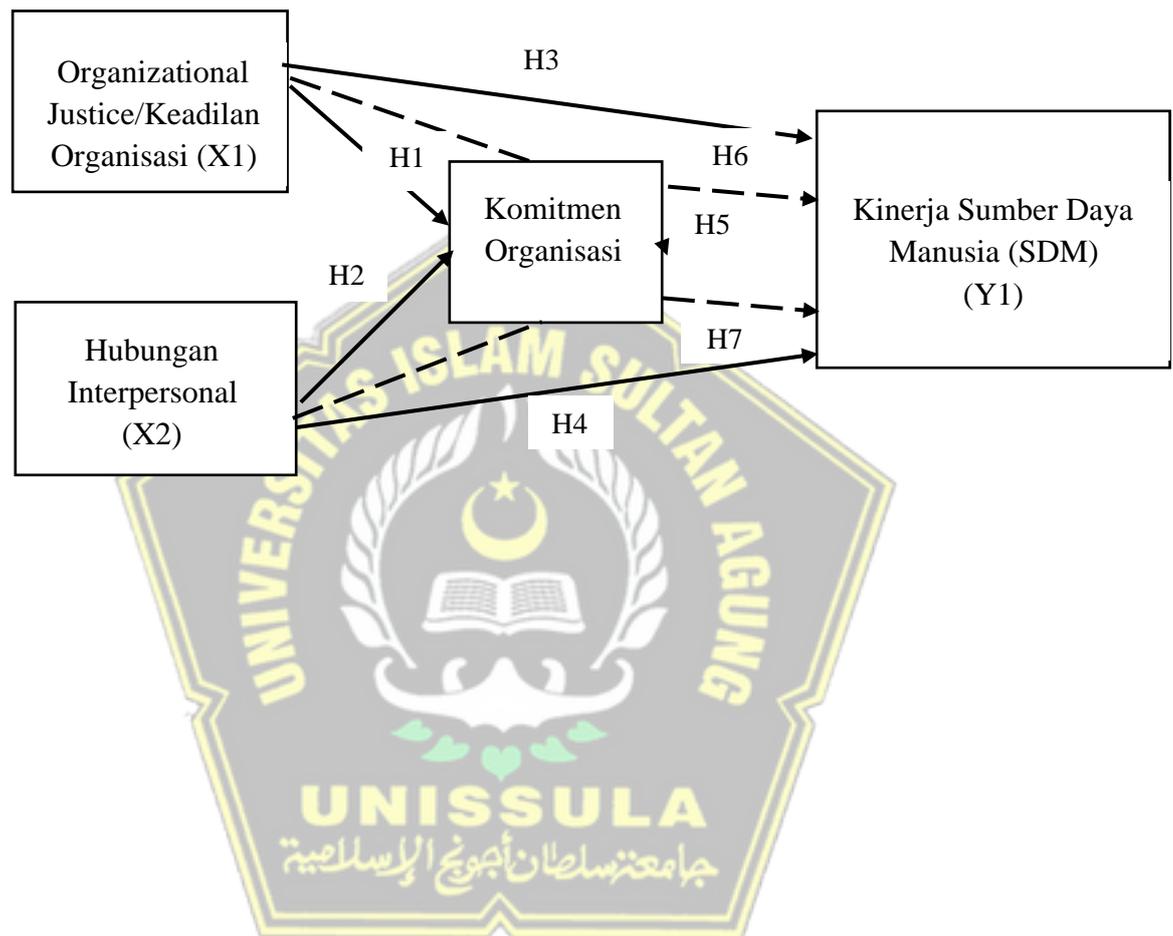
Sedangkan studi yang dilaksanakan oleh Yulianti (2017) “menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dimana komitmen organisasi tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan komunikasi atau hubungan interpersonal terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hubungan interpersonal tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening”.

Berdasarkan penelitian diatas maka hipotesis ketujuh yang diajukan pada penelitian ini adalah :

H7 : Peran Hubungan Interpersonal Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening/mediasi

2.6. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka tersebut diatas, maka model empirik penelitian ini tampak pada gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh kompetensi, beban kerja dan motivasi yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Filosofi positivisme memberikan landasan teoretis untuk penelitian kuantitatif, yang dianggap sebagai pendekatan ilmiah karena memenuhi norma-norma ilmiah secara konkret atau empiris, obyektif, terukur, logis, dan sistematis. Penelitian pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data dengan memanfaatkan alat-alat penelitian, dan analisis statistik dari data kuantitatif atau numerik adalah tujuan dari pendekatan kuantitatif, (Sugiyono, 2019)

Tujuan dari *Explanatory Research*, seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2019), “ialah guna memberikan penjelasan tentang posisi variabel yang diteliti dan hubungan antar variabel tersebut. Dengan sedikit keberuntungan, penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara dua variabel-dependen dan independen-dengan menguji hipotesa”.

3.2. Populasi dan Sampel

Merujuk Widodo (2022), “populasi terdiri dari semua hal yang memiliki kesamaan sifat tertentu. Populasi, di sisi lain, didefinisikan sebagai keseluruhan hal yang sedang dipelajari oleh Sahir (2022). Sebanyak 135 orang, termasuk 76 pejabat pemerintah dan 59 tenaga kontrak daerah dari Kabupaten Kotawaringin Barat, akan menjadi populasi dalam penelitian ini. Mereka semua adalah anggota Aparatur Sipil Negara (ASN)”.

Pengambilan sampel probabilitas dan pengambilan sampel non-probabilitas ialah dua kategori utama dari metode pengambilan sampel. Beberapa contoh metode pengambilan sampel probabilitas termasuk area random, proporsional stratified random, dan basic random. Sampling sistematis, kuota, insidental, purposive, jenuh, dan snowball sampling adalah contoh-contoh sampling non-probabilitas (Sahir, 2022). Dengan menggunakan strategi pengambilan sampel non-probabilistik yang dikenal sebagai sampling jenuh, yang digunakan dalam penelitian ini ketika jumlah populasi tidak mencukupi, semua individu dalam populasi digunakan sebagai sampel

penelitian. Studi ini melibatkan 135 ASN dari Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai sampel.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif serta kuantitatif diklasifikasikan menurut jenisnya masing-masing. Kata-kata, frasa, ekspresi wajah, gambar, bagan, dan foto, semuanya merupakan data kualitatif. Data yang berbentuk angka atau kualitatif yang diangkakan atau *scoring* disebut data kuantitatif (Sugiyono, 2013). Jenis data kuantitatif serta *scoring* dipakai dalam studi ini.

Sumber primer dan sumber sekunder adalah dua kategori utama sumber data, menurut Fauzi, Nisa et al (2020). Penyedia data langsung yang memberikan informasi kepada pengumpul data dikenal sebagai sumber primer. Di sisi lain, sumber sekunder adalah sumber yang bergantung pada individu atau dokumen lain dan bukan diri mereka sendiri untuk memberikan data kepada peneliti.

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah kuantitatif dengan sumber data primer. Dimana peneliti akan mengumpulkan data secara langsung kepada responden melalui penyebaran kuesioner.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari Kuesioner yang dikirim ke Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dan dikumpulkan oleh ASN dari responden menjadi sumber informasi utama dalam penelitian ini. Baik dilakukan melalui telepon, pos, atau secara langsung, kuesioner merupakan kompilasi dari semua pernyataan dan pertanyaan yang akan dipakai untuk mengumpulkan data (Ferdinan, 2009). Pada penelitian ini pertanyaan – pertanyaan yang disajikan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan 1- 5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

Pengumpulan data melalui lembar kuesioner yang akan didistribusikan ke seluruh ASN di Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber lain Informasi yang dikumpulkan secara tidak langsung yang relevan dengan temuan studi dikenal sebagai data sekunder. Berikut adalah cara pengumpulan data sekunder:
- Jurnal, yang dikumpulkan dari sejumlah investigasi terdahulu untuk mendukung investigasi saat ini.
 - Literatur dalam bentuk kutipan dari berbagai karya yang mendukung penelitian.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ialah karakteristik, kualitas, atau nilai dari individu, hal, atau tindakan yang dimanipulasi oleh peneliti untuk membuat kesimpulan (Sugiyono, 2015).

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Kinerja Sumber Daya Manusia	<i>“Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.</i>	1. “Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian	(Robbins, 2006)
2	Komitmen Organisasi	<i>Komitmen organisasi adalah : a) suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu, b) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan c) suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut</i>	1. Komponen Afektif 2. Komponen Normatif 3. Komponen Continuance.	Luthan (2011)
3	Organizational Justice/	<i>Keadilan organisasi sebagai keseluruhan persepsi tentang apa</i>	1. Perbandingan gaji dengan pekerjaan	Robbins & Timothy A (2016)

	Keadilan Organisasi	<i>yang adil di tempat kerja.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kesamaan pelaksanaan dan keputusan perusahaan 3. Kesempatan dalam menyuarakan pendapat 4. Perlakuan atasan terhadap karyawan 5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan 	Kristianto (2015)
4	Hubungan Interpersonal/ Kerja (work relationship)	<i>Hubungan antar manusia adalah Interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain dalam segala situasi dan di dalam semua bidang kehidupan, sehingga menimbulkan rasa puas dan bahagia kepada kedua pihak”</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga menghargai 2. Loyal dan toleran antara satu dengan yang lainnya 3. Sikap terbuka 4. Adanya keakraban” 	Effendy (2008; 9)

Penyebaran kuesioner, semacam pengumpulan data langsung di mana seperangkat pertanyaan diajukan kepada responden, ialah cara pengumpulan data yang dipergunakan dalam studi ini. Ketika mengumpulkan data dari survei, penulis memakai pengukuran interval dengan kriteria tertentu untuk penilaian:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
-----------------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------------

3.6. Metode Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis yang dipakai pada studi ini yaitu analisis deskriptif dimana analisis tersebut menjelaskan masing-masing variabel penelitian melalui jumlah frekuensi nilai dari skor jawaban yang diberikan responden sebagai perwujudan dari tanggapan responden terhadap pernyataan terkait variabel yang tertulis di dalam lembar kuesioner. Nilai indeks memakai Semantic yang digunakan adalah angka 1-5. Distribusi perilaku dari data sampel, yang memberikan gambaran umum tentang demografi responden penelitian (misalnya, usia, jenis kelamin), adalah tujuan dari statistik deskriptif yang dimaksud.

3.6.2. Structural Equation Modelling Partial Least Square (SEM-PLS)

Dengan menerapkan Structural Equation Modelling (SEM), lebih dari satu dimensi konstruk dapat ditemukan, serta dampak serta tingkat hubungan antara komponen-komponen yang ditemukan dalam setiap dimensi dapat diukur. Selain menguji validitas, reliabilitas, dan sebab-akibat secara simultan, SEM memiliki manfaat tambahan yang memungkinkan seseorang untuk melihat efek langsung dan tidak langsung. Selain itu, SEM dapat menilai variabel faktor yang tidak dapat diukur secara langsung oleh indikatornya dan sejauh mana indikator variabel tersebut mempengaruhi faktornya (Ferdinand, 2009).

Ferdinand (2009) “menyatakan bahwa keteraturan, tidak adanya outlier, dan multikolinieritas merupakan asumsi yang harus dipenuhi selama proses pengolahan dan pengumpulan data dalam pemodelan persamaan struktural (SEM). Dalam penelitian ini, pemodelan persamaan struktural (SEM) menggunakan dua jenis analisis: regression weight, yang menentukan sejauh mana hubungan antar variabel mempengaruhi setiap hipotesis, dan analisis faktor konfirmatori, yang mengkonfirmasi faktor yang paling mendominasi dalam satu set variabel”.

3.6.3. Uji Kualitas Pengukuran (*Outer Model*)

Merujuk Ghozali (2014), instrumen penelitian dievaluasi validitas dan reliabilitasnya dengan menggunakan uji kualitas. Di antara banyak faktor yang dipakai untuk menentukan validitas dan reliabilitas ialah:

1. Discriminant Validity

“Sejauh mana indikator-indikator yang dipergunakan untuk mengukur korelasi konstruk laten lebih dapat diandalkan daripada indikator-indikator lainnya disebut discriminant validity. Pemeriksaan nilai cross-factor loadings, yang diperoleh dari membandingkan akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk, digunakan untuk menguji validitas diskriminan. Kami mengatakan bahwa AVE mempunyai validitas diskriminan jika akar kuadratnya lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk.

2. Convergent Validity

Korelasi antara skor komponen yang dihasilkan dengan menggunakan SmartPLS digunakan untuk menentukan convergent validity. Sebuah indikator refleksif individual dianggap memiliki besaran yang besar ketika nilai cross loading-nya lebih dari 0,7 dengan konstruk yang diukur. Meskipun demikian, batas cross loading sebesar 0,5 dipergunakan dalam penelitian ini karena pada tahap awal penelitian, nilai antara 0,5 dan 0,7 dianggap memadai. (Ghozali, 2014).

3. Average Variance Extracted (AVE)

Ringkasan indikator konvergen ialah proporsi rata-rata nilai AVE antara item atau indikator dalam satu set komponen laten. Jika nilai AVE lebih dari atau sama dengan 0,5, maka bangunan tersebut dapat dianggap sangat baik. (Ghozali, 2014),

4. Composite Reliability (Unidimensionality)

Ketertanggung proyek konstruksi dievaluasi dengan memakai *composite reliability*. Keandalan komposit dan nilai alpha Cronbach menunjukkan hal ini ketika mengevaluasi ketertanggung. Nilai reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha $> 0,7$ menunjukkan bahwa indikator dan variabel penelitian baik

3.6.4. Uji Akurasi Model (*Inner Model*)

Verifikasi kebenaran R-squared model penelitian. Analisis model struktural serta pengujian inner model meliputi hal-hal berikut:

1. Uji Koefisien Determinasi R-Square (R²)

Ghozali (2014) menyatakan “bahwa koefisien determinasi Adjusted R-Squared pada intinya mencerminkan sejauh mana kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Variasi variabel independen hanya dapat menjelaskan sebagian kecil variasi variabel dependen apabila nilai Adjusted R-Squared kecil dan mendekati angka 0. Sebaliknya, nilai Adjusted R-Squared yang mendekati satu mengindikasikan bahwa faktor-faktor independen hampir cukup untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

2. Uji t Statistik

Tujuan dari uji-t, atau Uji Signifikansi Parsial, ialah guna mengetahui sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen secara individual. Dengan menggunakan ambang batas signifikansi 0,05, maka pengujian hipotesis (uji t) dapat diamati dari nilai probabilitas signifikansi (sig) masing-masing variabel independen. Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis nol diterima yang menunjukkan bahwa variabel independen dan dependen saling mempengaruhi satu sama lain. Ghozali (2014) menyatakan bahwa hipotesis ditolak jika nilai probabilitas sig lebih dari 0,05, menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen”.

3. Uji Indirect Effect

Salah satu jenis uji potensi mediasi atau pengaruh tidak langsung ialah uji pengaruh tidak langsung (indirect effect), yang menentukan apakah suatu variabel intervening dalam suatu penelitian dapat memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen. Nilai signifikansi dari uji pengaruh tidak langsung PLS dipergunakan untuk menentukan nilai indikator uji. Diasumsikan bahwa variabel tersebut mampu memediasi jika nilai sig indirect effect kurang dari 0,05.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Deskripsi Responden

Berlandaskan data yang diterima dari penyebaran kuesioner, berikut ini ialah gambaran statistik dari karakteristik responden dalam penelitian yang dilaksanakan pada pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Responden yang menjadi subjek penelitian dijelaskan secara singkat di sini untuk memberikan latar belakang situasi dan karakteristik mereka. Selama tujuh hari dari tanggal 29 Agustus hingga 4 September 2024, sebanyak seratus tiga puluh lima peserta mengisi kuesioner studi yang disediakan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Para peserta terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga kontrak daerah (TKD).

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mekanisme secara tidak langsung (link goggle formulir) yang disebarkan kepada responden melalui whats app kepada seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengumpulan data di lapangan, sebanyak 123 orang yang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang disampaikan dan dapat mewakili dari jumlah keseluruhan populasi. Jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden pada penelitian ini dijaga kerahasiannya oleh peneliti.

Studi ini akan mengevaluasi dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Berikut ialah temuan-temuan dari pengumpulan data studi ini:

Tabel 4.1
Hasil Pengumpulan Data Primer

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner	- Jumlah kuesioner yang disebar	135	100 %
	- Jumlah kuesioner yang diterima sesuai kriteria	123	91,11 %
	- Jumlah kuesioner yang diterima tidak sesuai kriteria	0	0 %
	- Jumlah kuesioner yang tidak diterima	12	8,89 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Tabel 4.1 “menunjukkan bahwa kuesioner yang disebar kepada responden sebanyak 135 orang, responden yang menjawab kuesioner penelitian melalui google formulir sebanyak 123 responden (91,11%), diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki antusias yang tinggi untuk berkontribusi positif terhadap penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan responden memberikan pandangan serta pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaan”.

Gambaran karakteristik responden pada studi ini antara lain : jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir responden.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender dibawah ini

Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	- Laki – laki	47	38,21%
	- Perempuan	76	61,79%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Jika dirinci berdasarkan jenis kelamin, survei ini menemukan bahwa responden perempuan mencapai 61,79% dari total responden, sementara responden laki-laki mencapai 38,21%. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat telah menetapkan hal ini.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran karakteristik responden berdasarkan usia pada studi ini disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Usia	- 20 - 30 tahun	18	14,63 %
	- 31 - 40 tahun	47	38,21 %
	- 41 - 50 tahun	41	33,33 %
	- Lebih dari 50 tahun	17	13,82%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Data penelitian diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden berlandaskan rentang usia yaitu usia 31-40 tahun sebanyak 47 responden (38,21%). Hal tersebut diatas diartikan bahwa rata-rata pegawai pada usia tersebut lebih efektif dan produktif dalam bekerja.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran karakteristik responden berdasarkan masa kerja/lama kerja pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.4 dibawah.

Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Masa kerja	- 1 – 5 tahun	21	17,07%
	- 6 – 10 tahun	23	18,70%
	- 11 – 20 tahun	54	43,90%
	- 21 – 30 tahun	13	10,57%
	- Lebih dari 30 tahun	12	9,76%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Merujuk tabel diatas menunjukkan bahwa responden lebih banyak dengan masa kerja pada rentang 11-20 tahun sebanyak 54 responden (43,90%), hal tersebut berarti pada rentang masa kerja tersebut pegawai lebih matang dan stabil

dalam menjalankan tugas yang diberikan dan berdasarkan pengalamannya dapat memberikan pandangan dan menentukan keputusan dengan bijak serta menyelesaikan tugas dengan baik.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden pada studi ini bisa dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel dibawah.

Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir	- SMA/SMK/Sederajat	4	3,25%
	- Diploma D1/D2/D3	43	35,77%
	- Sarjana S1	61	50,41%
	- Pasca Sarjana S2	15	10,57%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan Sarjana S1 lebih mendominasi dalam memberikan jawaban pada kuesioner yang telah disebarkan oleh peneliti yaitu sebesar 50,41%, hal tersebut dapat dipahami bahwa sumber daya dengan tingkat pendidikannya cukup memadai dalam menunjang dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.1.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data penelitian merupakan bagian penting dalam penyampaian hasil penelitian. Peneliti akan menggambarkan karakteristik – karakteristik responden yang menjadi sampel dalam studi ini, selain itu untuk mengetahui bagaimana responden sampel penelitian memberikan jawaban atau menanggapi item – item yang menjadi indikator sebagai media untuk mengukur variabel – variabel dari penelitian.

Tujuan analisis deskripsi adalah untuk mengidentifikasi dan melihat kecenderungan terhadap tanggapan responden terhadap instrument penelitian. Analisis deskripsi juga akan berkaitan dengan analisis data hasil penelitian.

Tanggapan responden terhadap survei yang dilakukan oleh peneliti penilaiannya berdasarkan standar bobot nilai yang telah ditetapkan. Bobot nilai berdasarkan jawaban responden pada kuesioner penelitian yaitu :

1. “Sangat Setuju (SS) mempunyai nilai skor 5;
2. Setuju (S) mempunyai nilai skor 4;
3. Kurang Setuju (KS) mempunyai nilai skor 3;
4. Tidak Setuju (TS) mempunyai nilai skor 2;
5. Sangat Tidak Setuju (STS) mempunyai nilai skor 1”;

Peneliti menggunakan skala 1-5 untuk pilihan jawaban. Masing – masing pernyataan dapat dihitung sebagai berikut; Skor maksimal yang diberikan adalah 5, yang merupakan jawaban “Sangat Setuju”, Skor minimal yang diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban “Sangat Tidak Setuju”, sedangkan rentang skornya adalah $5-1 = 4$.

Perhitungan kriteria Tingkat penelitian menggunakan formulasi kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004). Adapun perhitungannya sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{4}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = 1,33$$

Perhitungan kategorisasi jawaban responden penelitian pada masing-masing variabel yang :

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1 - 2,33	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian
3	Interval 3,68 - 5	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian

a. Keadilan Organisasi / *Organizational Justice*

Tabel 4.6
Tanggapan Terhadap Keadilan Organisasi / *Organizational Justice*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Perbandingan gaji dengan pekerjaan	3,47	0,84	Sedang
2	Kesamaan pelaksanaan dan keputusan organisasi	3,91	0,43	Tinggi
3	Kesempatan dalam menyuarkan pendapat	3,86	0,57	Tinggi
4	Pengambilan keputusan sesuai dengan standar dan moral	3,91	0,41	Tinggi
5	Perlakuan atasan terhadap karyawan	3,87	0,61	Tinggi
6	Keterbukaan atasan terhadap bawahan	3,92	0,54	Tinggi
	Nilai Rata-rata	3,82		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Mengacu tabel 4.6 ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,82, hal ini berarti pegawai merespon dengan baik terkait keadilan organisasi yang diberikan kepada pegawai. Nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 3,92 pada indikator keterbukaan atasan terhadap bawahan.

Sangat krusial bagi para manajer untuk bersikap adil terhadap staf mereka, sesuai dengan tingkat respons yang tinggi. Hal ini tidak hanya akan membantu perusahaan, tetapi juga akan menguntungkan karyawan. Kepatuhan terhadap semua peraturan dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, keduanya dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap atasan mereka yang berorientasi pada keadilan, obyektif, serta mengarahkan, membimbing, dan mendukung praktik sumber daya manusia, berinteraksi dengan pegawai lain dan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

b. Hubungan Interpersonal

Tabel 4.7
Tanggapan Terhadap Hubungan Interpersonal

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Perbedaan latar belakang antar pegawai dalam organisasi	4,27	0,44	Tinggi
2	Mendengarkan Ide/Gagasan/Pendapat sesama Sumber Daya Manusia/Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat	4,32	0,46	Tinggi
3	keakraban antar Sumber Daya Manusia/Pegawai	4,28	0,51	Tinggi
4	keterbukaan Sumber Daya Manusia/Pegawai dalam meningkatkan hubungan interpersonal dengan baik dalam organisasi	4,30	0,46	Tinggi
5	Kerja sama dengan Sumber Daya Manusia/Pegawai lainnya	4,17	0,58	Tinggi
6	Komitman dalam melaksanakan pekerjaan secara Kerjasama tim	4,28	0,46	Tinggi
7	Komunikasi dengan Sumber Daya Manusia/Pegawai dan pimpinan di Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat	4,15	0,52	Tinggi
8	Sikap positif saat berkomunikasi dengan orang lain	4,26	0,43	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,25		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Mengacu tabel 4.7 ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,25 dengan nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,32 pada indikator mendengarkan Ide/Gagasan/Pendapat sesama Sumber Daya Manusia/Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya hubungan antar pegawai dan pimpinan dalam melakukan pekerjaan. Hubungan interpersonal sangat erat kaitannya dengan motivasi. Pimpinan dan semua pegawai dapat saling memberikan motivasi karena mampu menghasilkan semangat serta rasa tanggung jawab yang tinggi dari setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Komunikasi yang baik dengan orang lain dapat menciptakan hubungan yang sehat, harmonis dan produktif di tempat kerja. Dengan komunikasi

semua sumber daya manusia dapat bekerjasama, memahami tugas dan kondisi rekan kerja, dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja, menimbulkan fikiran yang positif dan rasa senang dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya.

c. Komitmen Organisasi

Tabel 4.8
Tanggapan Terhadap Komitmen Organisasi

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Keterlibatan dalam setiap kegiatan di organisasi	3,61	0,73	Sedang
2	Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi ini	4,15	0,47	Tinggi
3	Perasaan rugi meninggalkan organisasi	4,00	0,66	Tinggi
4	keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota/pegawai pada organisasi ini	4,05	0,53	Tinggi
5	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan kepada saya dan SDM/Pegawai lainnya	4,09	0,66	Tinggi
Nilai Rata-rata		3,98		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.8 ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,98. Nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,15 pada indikator perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya komitmen organisasi pegawai dengan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Hal ini sangat diperlukan agar pegawai merasa dihargai dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Ketika pegawai merasa dihargai, maka akan meningkatkan loyalitas dan kemauan untuk bekerja dalam mencapai visi, misi, nilai serta tujuan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen akan selalu memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting dalam organisasi.

d. Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 4.9 Tanggapan Terhadap Kinerja SDM

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Hasil kerja memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh organisasi	4,14	0,41	Tinggi
2	Pekerjaan yang dihasilkan rapi dan penuh tanggung jawab	4,27	0,46	Tinggi
3	menguasai pada bidang pekerjaan	4,16	0,48	Tinggi
4	pencapaian beban kerja dan target yang ditetapkan Organisasi	4,09	0,50	Tinggi
5	Kemampuan bekerja memenuhi target dan sesuai dengan perintah pimpinan.	4,14	0,47	Tinggi
6	tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu dengan baik.	4,17	0,52	Tinggi
7	ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.	4,13	0,44	Tinggi
8	Mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien	4,16	0,46	Tinggi
9	Kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan tim dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja organisasi dapat tercapai.	4,42	0,51	Tinggi
10	Melakukan pekerjaan tanpa perlu bantuan dari orang lain	3,04	0,96	Sedang
11	Memahami setiap pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan saya secara individu	3,49	0,75	Sedang
Nilai Rata-rata		4,01		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Hasil tanggapan responden pada variabel kinerja SDM didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,42 pada indikator kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan tim dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja organisasi dapat tercapai.

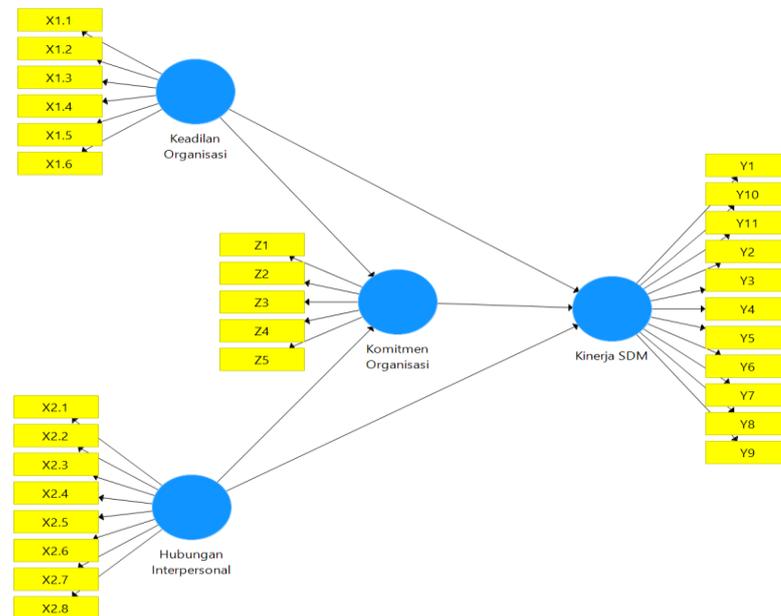
Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan arti bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan bertanggung jawab penuh dengan pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan tugas pokok serta fungsi masing-masing. Setiap pegawai mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai bidangnya sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Selain itu faktor lingkungan yang sehat dan menciptakan budaya kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja sehingga lebih fokus dan produktif dalam meningkatkan kinerja.

4.2. Analisis Data Statistik

Pada studi ini teknik analisis yang dipakai yaitu teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* versi 3.2.9 yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam studi. Sebelum menganalisis data penelitian, langkah yang dilakukan peneliti yaitu melakukan uji validitas dan realibilitas dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

4.2.1. Pemodelan Partial Least Square (PLS)

Peneliti menggambarkan model Partial Least Square (PLS) pada studi ini agar memudahkan untuk memahami hubungan antar variabel. Model PLS tersebut digambarkan pada gambar dibawah.



Gambar 4.1
Model Analisis PLS

Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan bahwa model PLS diatas terdiri dari 4 variabel. Variabel pertama yaitu variabel keadilan organisasi yang terdiri dari 6 indikator (X1.1 – X1.6), Variabel kedua yaitu variabel hubungan interpersonal yang terdiri dari 8 indikator (X2.1 – X2.8), Variabel ketiga yaitu variabel komitmen organisasi yang terdiri dari 5 indikator (Z1 – Z5), Variabel keempat yaitu variabel Kinerja SDM yang terdiri dari 11 indikator (Y1 – Y11).

4.2.2. Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas dilaksanakan guna mengukur sejauh mana indikator dari studi mampu mengungkapkan item-item yang diukurnya atau variabel laten, (Ghozali, 2014). Pengukuran outer model yang dilakukan peneliti dengan *menguji internal convergen validity (outer loading* serta AVE) dan *consistency reliability (crombach alpha)*.

4.2.2.1 Discriminant Validity

1. Analisis validitas diskriminan melalui *Cross Loading*

Guna menentukan *discriminaty validity* model pengukuran, penulis membandingkan *crossloading* pengukuran dengan konsep. Jika nilai loading pada konstruk yang ditargetkan lebih besar daripada nilai loading pada konstruk lainnya, maka penelitian dianggap memiliki model discriminant validity yang solid maka dapat dilihat deskripsi temuan analisis pengujian pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan Melalui *Cross Loadings*

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
X1.2	0,137	0,753	0,179	0,405
X1.3	0,240	0,815	0,188	0,342
X1.4	0,232	0,797	0,178	0,238
X1.6	0,374	0,786	0,269	0,294
X2.2	0,758	0,156	0,477	0,282
X2.6	0,871	0,180	0,474	0,317
X2.7	0,782	0,468	0,323	0,365
X2.8	0,833	0,232	0,410	0,391
Y2	0,488	0,154	0,760	0,328
Y3	0,435	0,191	0,705	0,284
Y4	0,235	0,171	0,740	0,117
Y5	0,442	0,170	0,814	0,270
Y6	0,382	0,322	0,762	0,225
Y7	0,303	0,238	0,741	0,305
Y8	0,402	0,155	0,816	0,338
Z4	0,457	0,342	0,287	0,876
Z5	0,248	0,376	0,341	0,844

Sumber : data primer yang diolah 2024

Tabel 4.10 memperlihatkan hasil bahwa model *discriminant validity* pada penelitian dikatakan baik. Hasil semua item pengukuran berkorelasi kuat/tinggi dengan variabel yang diukurnya serta berkorelasi rendah dengan variabel lainnya. Nilai loading factor dari semua konstruk memperlihatkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading*.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam mengukur nilai konstruk memiliki validitas yang baik. Sehingga indikator-indikator yang digunakan oleh peneliti dapat digunakan pada penelitian ini.

2. Analisis validitas diskriminan melalui *Fornell Larcker Criterion*

Mengacu Haseler et al (2015), salah satu cara untuk menilai validitas model ialah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Sebuah model dianggap mempunyai validitas diskriminan yang sangat baik jika akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lain dalam model (Ghozali, 2021). Selanjutnya didalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji antara variabel yang telah dilakukan oleh peneliti ditunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 4.11

Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan Melalui Metode *Fornell Larcker Criterion*
Kriteria Fornell-Larcker

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
Hubungan Interpersonal	0,812			
Keadilan Organisasi	0,309	0,788		
Kinerja SDM	0,522	0,260	0,764	
Komitmen Organisasi	0,416	0,417	0,363	0,860

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.11 didapatkan hasil akar AVE keadilan organisasi 0,788 lebih tinggi dibandingkan korelasi kinerja SDM 0,260 dan lebih tinggi dibandingkan korelasi komitmen organisasi 0,417. Akar AVE Hubungan Interpersonal 0,812 lebih tinggi dibandingkan korelasi keadilan organisasi 0,309, lebih tinggi dibandingkan korelasi kinerja SDM 0,522 dan lebih tinggi dibandingkan korelasi komitmen organisasi 0,416. Dari hasil uji tersebut didapatkan nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,70, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi positif yang kuat.

4.2.2.2 Convergent Validity

Convergent validity bermaksud guna membuktikan bahwa seluruh indikator dapat mewakili satu variabel laten. *Convergent validity* dapat dinilai berdasarkan outer loading factor. Outer loading merupakan nilai korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indikator dari suatu variabel. Menurut Hair et al (2017) outer loading > 0,5 secara umum dianggap signifikan. Oleh karena itu, nilai outer loading kurang dari 0,5 harus dieliminasi dari model. Adapun tabel hasil analisis *Convergent validity* sebagai berikut :

Tabel 4.12
Hasil Analisis Uji Validitas Convergen

Outer Loading

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
X1.2		0,753		
X1.3		0,815		
X1.4		0,797		
X1.6		0,786		
X2.2	0,758			
X2.6	0,871			
X2.7	0,782			
X2.8	0,833			
Y2			0,760	
Y3			0,705	
Y4			0,740	
Y5			0,814	
Y6			0,762	
Y7			0,741	
Y8			0,816	
Z4				0,876
Z5				0,844

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan hasil analisis convergen pada tabel 4.12 bisa dikatakan outer loading pada setiap konstruk sudah lebih besar dari 0,5 sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator pada outer loading dianggap signifikan dan memenuhi unsur validitas.

4.2.2.3 Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai rata-rata antar indikator pada setiap variabel laten.

Konstruk dikatakan baik jika memenuhi kriteria apabila nilai $AVE \geq 0,5$ (Ghozali, 2014).

Tabel 4.13
Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	rho_A	Reliabilitas Komposit	Cronbach's Alpha
Hubungan Interpersonal	0,660	0,831	0,885	0,827
Keadilan Organisasi	0,621	0,802	0,868	0,799
Kinerja SDM	0,583	0,888	0,907	0,882
Komitmen Organisasi	0,739	0,653	0,850	0,648

Sumber : data primer yang diolah 2024

Hasil uji average variance extracted (AVE) dihasilkan hubungan interpersonal mempunyai nilai AVE sebesar 0,66; keadilan organisasi nilai AVE sebesar 0,62; nilai AVE kinerja SDM sebesar 0,58 dan nilai AVE komitmen organisasi sebesar 0,73. Dari tabel tersebut nilai AVE seluruh variabel menunjukkan nilai $\geq 0,5$. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah seluruh variabel dikatakan baik dan memenuhi kriteria dalam penelitian.

4.2.2.4 Composite Reliability (Unidimensionality)

Guna mengevaluasi ketergantungan suatu konstruksi, *composite reliability* dipergunakan. *Composite reliability* dan nilai alpha Cronbach mengungkapkan hal ini ketika mengevaluasi ketergantungan. Agar indikator dan variabel penelitian dapat dianggap sangat baik, mereka harus mempunyai nilai reliabilitas komposit dan alpha Cronbach yang sama dengan atau lebih besar dari 0,7.

Tabel 4.14
Hasil Uji *Composite Reliability* (Undimentionality)

	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	rho_A	Cronbach's Alpha
Hubungan Interpersonal	0,885	0,660	0,831	0,827
Keadilan Organisasi	0,868	0,621	0,802	0,799
Kinerja SDM	0,907	0,583	0,888	0,882
Komitmen Organisasi	0,850	0,739	0,653	0,648

Sumber : data primer yang diolah 2024

Tabel 4.14 memperlihatkan hasil bahwa dari semua variabel yang ada yaitu hubungan interpersonal, keadilan organisasi, kinerja SDM dan komitmen organisasi menunjukkan nilai reabilitas komposit $\geq 0,7$. Berlandaskan hasil uji dengan melihat nilai Cronbach's Alpha terdapat 3 variabel yang menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,7$, yaitu variabel hubungan interpersonal, keadilan organisasi, kinerja SDM. Sedangkan 1 variabel yaitu variabel komitmen organisasi memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha $\leq 0,7$.

4.2.3. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*Inner Model*) diuji dengan melihat nilai *r-square* (reliabilitas indikator) untuk variabel laten atau uji koefisien determinasi R-Square (R²). Adapun nilai *r-square* bisa dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.15
Hasil Uji Koefisien Determinasi R-Square

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja SDM	0,301	0,284
Komitmen Organisasi	0,265	0,252

Sumber : data primer yang diolah 2024

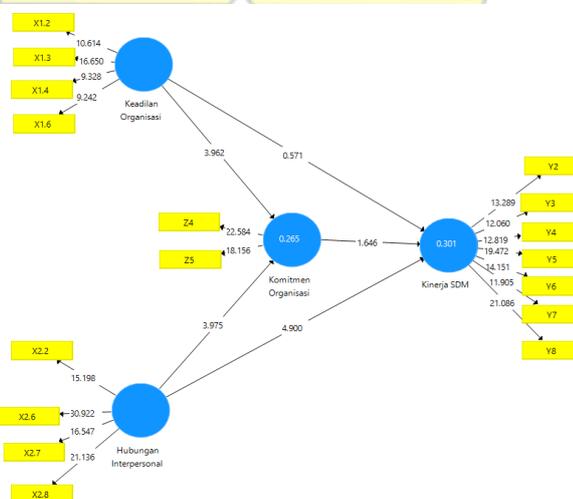
Merujuk hasil uji koefisien determinan pada tabel 4.15 didapatkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,284 (28,4 %). Hal tersebut dapat didefinisikan bahwa kemampuan variabel kinerja Kinerja Sumber Daya Manusia dapat menjelaskan dan

memprediksi nilai keadilan organisasi dan hubungan interpersonal sebesar 28,4%, sedangkan 71,6% lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh variabel lain yang tidak diuji pada studi ini atau variabel diluar penelitian ini. Hasil uji untuk nilai *Adjusted R Square* model regresi 2 sebesar 0,252 atau 25,2%, hal tersebut dapat dikatakan bahwa variabel keadilan organisasi, hubungan interpersonal dan komitmen organisasi mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 25,2%, sedangkan 74,8% lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini atau variabel diluar studi ini.

4.2.4. Uji Hipotesis Bootstrapping (Uji t Statistik dan P Value)

Uji hipotesis pada aplikasi Smart PLS dapat diperoleh dari perhitungan pada menu *bootstrapping* dengan melihat tabel path coefficients pada kolom t-statistik serta p-values. Kriteria pengukuran hipotesis dapat diinterpretasikan melalui beberapa kriteria, yaitu sebagai berikut :

1. “kriteria signifikan apabila nilai p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 5 persen;
2. *path coefficient* dinilai signifikan jika t-statistik lebih besar dari t tabel (1,96);
3. Untuk melihat besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat dari koefisien jalur; jika koefisien jalur dibawah 0,30 dikatakan mempunyai pengaruh moderat, nilai koefisien 0,30 – 0,60 dikatakan mempunyai pengaruh kuat, sedangkan nilai koefisien lebih dari 0,60 dikatakan mempunyai pengaruh sangat kuat”.



Gambar 4.2 Hasil Pengujian Bootstrapping

Tabel 4.16 Hasil Uji *Path Coefficient*

	Sampe l Asli (O)	Rata- rata Sampe l (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Hubungan Interpersonal -> Kinerja SDM	0,439	0,454	0,090	4,900	0,000
Hubungan Interpersonal -> Komitmen Organisasi	0,318	0,320	0,080	3,975	0,000
Keadilan Organisasi -> Kinerja SDM	0,059	0,066	0,103	0,571	0,568
Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,318	0,333	0,080	3,962	0,000
Komitmen Organisasi -> Kinerja SDM	0,156	0,153	0,095	1,646	0,100

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.16 didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil pengujian secara statistik didapatkan bahwa “nilai t-statistik 4,90 > 1,96 (t-tabel), dengan nilai *p-values* 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,43 (kuat), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pengaruh hubungan yang kuat”, **sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.**

Hasil penelitian diatas dapat diinterpretasikan bahwa peran hubungan Interpersonal meningkat atau berjalan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Jika peran hubungan interpersonal pegawai meningkat, kuat dan berjalan dengan baik dalam hal ini akan memberikan kontribusi positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Hubungan Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan data hasil pengujian pada “tabel 4.11 ditemukan bahwa nilai t-statistik 3,99 > 1,96 (t-tabel), dengan nilai *p-values* 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,318 (kuat), maka peneliti menyimpulkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan tingkat pengaruh hubungan yang kuat”.

Berdasarkan data tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa **hipotesis yang diajukan dapat diterima**, dalam hal ini Peran Hubungan Interpersonal berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. sehingga apabila Peran Hubungan Interpersonal pegawai meningkat, dan berjalan dengan baik atau harmonis akan memberikan kontribusi positif terhadap Komitmen Organisasi oleh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

“Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai t-statistik $0,57 < 1,96$ (t-tabel), dengan nilai *p-values* 0,586 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,059 (rendah), sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), serta tingkat pengaruh hubungan yang lemah”.

Hasil uji didapatkan bahwa **hipotesis yang diajukan ditolak**, dalam hal ini Hubungan Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Dari hasil tersebut diatas dapat dikatakan bahwa jika Keadilan Organisasi tidak tercapai atau menurun maka terdapat kemungkinan meningkatnya Kinerja Organisasi.

4. Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian secara statistik didapatkan bahwa “nilai t-statistik $3,96 > 1,96$ (t-tabel), dengan nilai *p-values* 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,318 (moderat), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hubungan Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan besar pengaruh hubungan berada pada tingkat moderat, **sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima**, dimana hubungan Keadilan Organisasi Meningkat, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya atau kuatnya Komitmen Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”.

5. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil “uji statistik pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik $1,64 < 1,96$ (t-tabel), dengan nilai *p-values* 0,100 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,156 (rendah), sehingga bisa dikatakan bahwa Hubungan Komitmen Organisasi

berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), serta mempunyai tingkat pengaruh hubungan yang lemah”.

Berdasarkan data tersebut diatas memperlihatkan bahwa **hipotesis yang diajukan oleh Peneliti ditolak**, dalam hal ini Hubungan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif serta tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), dengan kata lain dapat dikatakan bahwa jika Komitmen Organisasi Lemah atau menurun maka terdapat kemungkinan meningkatnya Kinerja Organisasi.

4.3. Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1. Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Teori keadilan (*Equity Theory*) menjelaskan bagaimana sebuah organisasi memberikan perlakuan adil pada pegawai/karyawan. Ketika karyawan tahu bahwa mereka mendapat dukungan dari atasan mereka, mereka menjadi lebih berinvestasi dalam kesuksesan bisnis tempat mereka bekerja.

Pengajuan hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang diberikan oleh atasan kepada pegawai di dalam organisasi maka semakin kecil kemungkinan pegawai meninggalkan organisasi, dan dapat meningkatkan kepercayaan dan produktivitas pegawai.

Dalam literatur (Meyer & Parfyonova, 2010) “disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki sifat multidimensional, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan terhadap tiga dimensi dalam komitmen organisasional. Dimensi yang dimaksud berupa: Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*), dan Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)”

Kondisi dan situasi kerja yang baik dapat diciptakan oleh organisasi yang memperlakukan karyawannya dengan baik (Kristianto, 2015). Ketika karyawan percaya pada komitmen pemimpin mereka terhadap keadilan, hal

ini akan terlihat dalam pekerjaan mereka: mereka cenderung mengikuti kebijakan perusahaan, memberikan upaya terbaik mereka, dan mematuhi semua peraturan lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa keadilan organisasi secara signifikan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Nurmaladita & Warsindah, 2015).

4.3.2. Pengaruh Hubungan Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut diartikan bahwa semakin tinggi hubungan interpersonal yang baik melalui komunikasi efektif yang dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai maupun antar sesama pegawai dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan, rekan kerja dan pada organisasi itu sendiri. Pegawai yang memiliki hubungan interpersonal yang baik akan termotivasi untuk bekerjasama dalam tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Jika sebuah organisasi ingin mencapai tujuannya, organisasi tersebut harus membangun dan memelihara hubungan - formal dan informal - sedemikian rupa sehingga tercipta tim yang akrab dan kohesif. Inilah yang dimaksud dengan hubungan antar manusia, menurut Siagian (2000).

Dian.G.P. (2023) menemukan bahwa pekerja PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Pulu Raja melihat adanya hubungan yang baik antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi; temuan kami menguatkan hal ini.

4.3.3. Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Merujuk hipotesis ketiga dari penelitian ini, keadilan organisasi mempunyai dampak yang tidak signifikan namun merugikan terhadap kinerja SDM. Indikator yang baik dari keadilan organisasi adalah perlakuan terhadap karyawan oleh manajemen. Persepsi pekerja terhadap perlakuan adil di tempat kerja akan mempengaruhi produktivitas mereka. Akibatnya, jika pekerja tidak

merasa diperlakukan dengan baik, maka akan menimbulkan emosi yang buruk, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan akan memiliki motivasi yang lebih rendah untuk bekerja dan investasi pribadi yang lebih sedikit di perusahaan jika keadilan organisasi buruk, yang akan mengarah pada kinerja di bawah standar. Guna membantu karyawan bekerja dengan baik agar organisasi dapat berkembang, keadilan organisasional sangat penting.

Equality Theory menyatakan bahwa ketika perusahaan mendukung karyawannya, maka karyawan akan berkinerja lebih baik. Bagaimana sebuah organisasi memperlakukan karyawannya secara adil dijelaskan oleh gagasan ini. Jika organisasi atau perusahaan mendukung karyawannya, maka karyawan akan merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas mereka.

Hal ini sesuai hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratama dan Marnis (2015) dan Mahdani et.al (2017) “mendapatkan hasil bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Heru et.al (2021) juga mendapatkan hasil yang sama dimana keadilan distributif dan keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

4.3.4. Pengaruh Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hipotesis keempat pada studi ini memperlihatkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal tersebut diartikan bahwa semakin kuat hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pimpinan dan rekan kerja, membantu mengembangkan keterampilan dan membuahkan untuk menyampaikan ide atau gagasan sehingga meningkatkan produktivitas dan hasil kerja sumber daya manusia.

Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil oleh atasan mereka, maka mereka akan merasakan keadilan organisasional (Retno Wahyuningsih et.al, 2014). Persepsi karyawan tentang keadilan yang diperlakukan oleh atasan mereka dicirikan oleh konsep keadilan organisasi.

Sederhananya, ketika karyawan lain merasakan prosedur dan hasil yang masuk akal atau adil, mereka akan memandang organisasi dengan baik.

Hal ini sesuai hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melati Suwardi dan Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan Yayasan Matahari Banyuwangi.

4.3.5. Pengaruh Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan hipotesis kelima pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat diartikan apabila komitmen organisasi rendah dapat berdampak negatif pada kinerja sumber daya manusia. Pegawai akan merasa resah dan tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaan, dapat memicu konflik dalam bekerja, menimbulkan perasaan ingin meninggalkan organisasi tersebut sehingga akan menurunkan efektifitas dan kinerja sumber daya manusia.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Luthan (2011) sebagai: a) keinginan yang kuat untuk bergabung dengan organisasi tertentu, b) kemauan untuk bekerja keras sesuai dengan tuntutan organisasi, dan c) keyakinan dan penerimaan yang spesifik terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah pola pikir yang menunjukkan seberapa besar dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana mereka secara konsisten menunjukkan kepedulian mereka terhadap masa depan organisasi.

Teori keadilan (*Equity Theory*) “menjelaskan bagaimana sebuah organisasi memberikan perlakuan adil pada pegawai/karyawan. Dengan adanya dukungan dari organisasi/Perusahaan terhadap pegawai/karyawan maka pegawai/karyawan akan merasa kinerjanya akan dihargai oleh organisasi/Perusahaan sehingga hal tersebut dapat memicu pegawai/karyawan tersebut akan lebih mempunyai komitmen yang kuat yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas atau kinerja organisasi/karyawan tempatnya bekerja”.

Hal penelitian ini sesuai hasil penelitian terdahulu Julindriastuti dan Karyadi (2023) “menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

4.3.6. Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Melalui Komitmen Organisasi sebagai *variabel intervening*

Mengacu pandangan Dwisvimiar (2011), terlepas dari kondisi perusahaan yang sulit, karyawan akan mendukung kebijakan perusahaan ketika mereka diperlakukan dengan baik karena mereka akan mengalami rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja, hal ini dapat berdampak positif pada dedikasi mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan hipotesis keenam pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

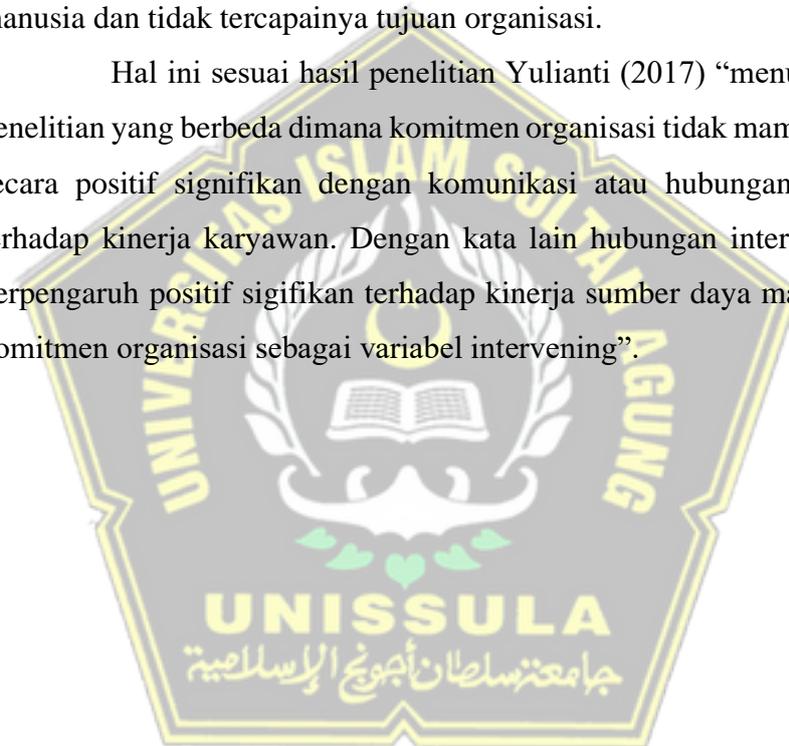
Hasil studi tersebut di lapangan tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Muhdiyanto, et. All., (2023) “yang menyebutkan bahwa berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan”.

4.3.7. Pengaruh Hubungan Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Melalui Komitmen Organisasi sebagai *variabel intervening*

Merujuk gagasan William Schutz (1958), yang didasarkan pada observasi, untuk menciptakan hasil yang menyenangkan, hubungan yang spesifik harus ada di antara orang-orang yang terlibat. Hubungan interpersonal yang baik, menurut Hakim (2014), akan menghasilkan lebih banyak saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Anggota staf yang menikmati dan berkembang di lingkungan kerja mereka lebih mungkin untuk memberikan upaya terbaik mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Kesuksesan pribadi dan profesional, serta kesuksesan bisnis secara keseluruhan, bergantung pada interaksi interpersonal yang harmonis.

Berdasarkan hipotesis ketujuh pada penelitian ini menunjukkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang baik diperlukan komunikasi yang efektif dan komitmen terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan organisasi. Apabila pegawai memiliki komitmen yang kurang terhadap organisasi akan menimbulkan perasaan negatif dan menimbulkan konflik di dalam organisasi sehingga menurunkan kinerja sumber daya manusia dan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini sesuai hasil penelitian Yulianti (2017) “menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dimana komitmen organisasi tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan komunikasi atau hubungan interpersonal terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hubungan interpersonal tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening”.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
2. Berdasarkan hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Berdasarkan hipotesis ketiga pada penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia.
4. Berdasarkan hipotesis keempat pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Berdasarkan hipotesis kelima pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia.

6. Berdasarkan hipotesis keenam pada penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
7. Berdasarkan hipotesis ketujuh pada penelitian ini menunjukkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas maka disarankan, sebagai berikut :

1. Pimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat meningkatkan komitmen organisasi dengan semua pegawai
2. Pimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dapat memberikan rasa keadilan, memberikan kesempatan dalam menyuarakan pendapat dan memberikan motivasi kepada semua pegawai.
3. Pimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat lebih mengetahui dan peka terhadap semua pegawai dan meningkatkan hubungan interpersonal dengan pegawai agar terjalin keharmonisan dan rasa kekeluargaan dalam bekerja.
4. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan dapat memberikansikap terbuka dan menghargai kepada seluruh pegawai sehingga adanya keakraban.
5. Semua pegawai dapat menciptakan suasana nyaman, senang dan tenang dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan.
6. Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan variabel yang lain.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam proses penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian, yaitu :

1. Keterbatasan jumlah responden hanya 135 responden, sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini terbatas dan dapat membuat hasil penelitian tidak maksimal.
2. Adanya kemampuan responden yang kurang memahami pernyataan pada kuesioner dan juga kejujuran dalam mengisi kuesioner sehingga kemungkinan hasilnya kurang akurat.
3. Keterbatasan waktu penelitian, tenaga dan kemampuan peneliti serta eksplorasi teori dalam membuat, menyusun tulisan sehingga tidak maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agustian, F. A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 17(2).
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102 – 109.
- Cheng, Yawen, Hsun-Yin Huang, Pei-Rong Li dan Jin-Huei Hsu. 2011. Employment Insecurity, Work Place Justice and Employees Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study. *International Journal Behaviour Medicine*, 18 (1), pp: 391-401.
- Choudhary, Neetu., Deswal, Rajender K.,and Philip, P.J. 2013. Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcome: A Study of Indian Insurance Sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior*.Vol XII No.4
- Crow, Matthew S., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. 2012 . Organizational Justice and Organizational Commitment Among Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 35 No.2.pp 402-423.
- Dehkordi, Fariba Rafei., Mohammadi, Sardar., and Yektayar, Mozafar . 2013. Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Dictorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. 3 (3): 696-700. Pelagia Research Library. ISSN: 2248-9215.
- Demirel, Yavuz., and Yucel, Ilhami. 2013 . The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. *International Journal of Social Sciences*. Vol. 11 No.3

- Deana, Muhdiyanto dan Santosa. 2023. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Organisasi (Studi Empiris pada PT Kencanasari Jaya Prima). *Journal of Buisness and Economic Conference in Utilization of Modern Technology*. Hal 692-705.
- Dian.G.P. 2023. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap KOMitmen Organisasi Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Pulu Raja. Skripsi Universitas Medan Area.
- Djumali, Sofanul Hidayat, & Siti Maryam. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 17 No. 1 : 43 – 50.
- Dwi Hapsari.A. 2023. Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening PT. Glory Industrial Semarang. Skripsi Universitas Islam Sultan Agung.
- Effendy, Onong Uchjana. 2008. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fauzi., Nisa dkk. 2022. Metodologi Penelitian. CV. Pena Persada. Cetakan Pertama. Purwokerto.
- Ferdinan. 2009. Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian. *Jurnal Sain Pemasaran Indonesia*.Vol. 1 Hal 1-22.
- Ghozali, Imam. 2014. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gunawan, Mujanah, el.al, 2018. Pengaruh Hubungan Interpersonal, lingkungan kerja, dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Mitra Surya Persada. *MS Vol. 02, No. 02*. Tahun 2018 ISSN 2540-959X
- Greenberg, Jerald, & Baron, R. A. (2008). *Behavior In Organization* (Eight Edit). Prentice hall, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc
- Hakim, Abdul. 2014. Pengaruh Hubungan Interpersonal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Ruang UGD RSUD Selewangwang Maros. *Jurnal Ilmu Kesehatan Dignosis*. Vol 4. No.5 Hal 51-548.
- Hamdani & Jufrizen. 2023. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 6 No 2.

- Hanseler., Christian & Marco. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Academy of Marketing Science*. No. 43 Hal 115-135.
- Jufrizen, J., & Kanditha, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1–17.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 34–49.
- Julindrastuti dan Karyadi. 2023. Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemeditasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*. Vol. 19, No. 1, hal 50-58.
- Kadarmo., dkk. 2001. *Koordinasi dan Hubungan Kerja*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98. [https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86–98](https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98)
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based approach*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Mahdani, Fonna, Hafasnuddin², Muhammad Adam. 2017. Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Kanwil Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh). Volume 1, No. 1, September 2017 – 1
- Manery, B. R., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di bkdpsda di kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Melati S dan Kurniawan. 2023. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Matahari Banyuwangi. *Journal of Trends in Islamic Psychological Research*. Vo. 2, No.1 hal 35-44.
- Meyer. J.P., & Parfyonovia, N.M. 2010. Normative Comitment in The Work Place : A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Research Management Riview*. 20 (4), 283-294.
- Ningsih, Pohan and A. Pramadewi. 2015. Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Interpersonal Dan Profesionalisme Terhadap Kepuasan Kerja

- Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Pekanbaru. *Jurnal Online Mhs. Fak. Ekon. Univ. Riau*, vol. 2, no. 1, pp. 1–13.
- Noe, Raymond A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi 6, Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurul.Q, Sutopo, & Purwanto. 2023. Pengaruh Servant Leadership, Komunikasi Interpersonal dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Sentra Bumi Nirwana di Sidoarjo. *Indonesian Journal of Management Science*, 2 (1), 29-33.
<https://dx.doi.org/10.46821/ijms.v2i1.354>
- Pamungkas dan Khotimah. 2022. Komunikasi Interpersonal dalam Peningkatan Kinerja ASN BKPSDM Kabupaten Banyumas. *Jurnal Komunikasi dan Media*. Vol 01, hal 103-106
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat. 2022. Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.
- Pratama, Anggi Putra. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mitra Traktor Cakra Buana Pekanbaru. *Jom Fekon* Vol. 2, No. 1, 1 Februari 2015.
- Rahman, Rezal, et.al. 2019. Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan emosional Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Ekonomi Trend*. Vol. 07, No.01.
- Retno, W., Dwi, D.,& Heru, S. (2014). Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Perilaku Anggota Organisasi Pegawai Tata Usaha Sma Negeri Kota Jakarta Utara. *Improvement jurnal: Jurnal ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan*.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 1126-1140.
- Robbins, Stephen. 1999. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi* , Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks
- Robbins, S., & Timothy A, J. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Rosa.L. 2019. Pengaruh Hubungan Interpersonal dan Insentif Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Technology Karya Mandiri di Jakarta). *Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*.
- Sahir Hafni.S, (2022). “Metodologi Penelitian”. KBM Indonesia. Yogyakarta.
- Sarianti, andi & Sari. 2017. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*. Vol. 6, No2, Hal 105-117.
- Siagian, Sondang P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 1*. Jakarta : Bumi Aksara

- Sirajuddin.S. & Laela. S. 2018. Pengaruh Kepribadian dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kesehatan Palopo. *Jurnal Manajemen*, Vol. 4 (2), 31-36.
- Siwi Ultima Kadarmo. (2001). *Koordinasi Dan Hubungan Kerja*. Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia.
- Subiyanto. D. & Rina. N.A, 2021. Keadilan Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai DISKOPUKM dan DISDUKCAPIL Kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(3), pp.483-494
- Sudirman, Asrin & Rochmat. 2021. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*. Vol. 5, No. 1,
- Sugiyono. 2013. "Metode Penelitian Pendidikan". Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta JURNAL Arif,
- Sulistyo, Dwi Wahono. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di BMT Se-Kabupaten Kudus. *Jurnal Ekonomi Syariah* Vol 4, No. 2, 2016, 269 – 283.
- Suyar. 2021. Hubungan Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja, Efikasi Diri dan Budaya Organisasi Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol 01, No. 03 hal 96-101.
- Tasnim & Crefioza. 2023. Analisis Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ekobistek*. Vol. 12. No.2 Hal 539-544.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. 2010. The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677
- Warsindah. L. & Nurmaladita, 2015. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Margonda, Depok, Jawa Barat. *Seminar Nasional Cendekiawan*. ISSN : 2460-8696
- Widodo. (2009). *Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen dan Orientasi Belajar*. Artikel Ilmiah. *Jurnal Fordema*.
- Widodo. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Klaten: Lakeisha.
- Widya. et all. 2021. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi LMX (leader-member exchange) dilihat dari aspek Gender. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 30 hal 15-172. P-ISSN : 1410-1246, E-ISSN : 2580-1171.
- Yulianti. E. 2011. *Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT*.

Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero)Shipyard Jakarta-1). *Journal Of Buisness Studies*, Vol 2, No 2, hal 51-65.

Yuni & Saiful. 2011. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, Vil 17, No 1, hal 22-30.

Yolinza Nora, Doni Marlius. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Vol.2, No.2*, 183-203

Zelmiyanti, R. (2017). Keadilan Prosedur Dan Kepercayaan Wp Terhadap Otoritas Pajak: Analisis Mediasi Kepatuhan Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3), 1101–1110. <https://doi.org/10.17509/jrak.v4i3.4662>

