

**PERAN KEADILAN ORGANISASI, DUKUNGAN
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI CV BINA
FURNITURE JEPARA**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh:

Muhammad Farid Arianto

NIM: 30402000234

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi

PERAN KEADILAN ORGANISASI, DUKUNGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI CV BINA FURNITURE JEPARA

Disusun Oleh:

Muhammad Farid Arianto

NIM: 30402000234

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sulltan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025

Dosen Pembimbing,

Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si



**PERAN KEADILAN ORGANISASI, DUKUNGAN
ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI CV BINA
FURNITURE JEPARA**

Disusun Oleh :

Muhammad Farid Arianto

30402000234

Pada tanggal 25 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



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

NIK. 210493032

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

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Lutfi Nurchohis, S.T., S.E., M.M.

NIK. 210416055

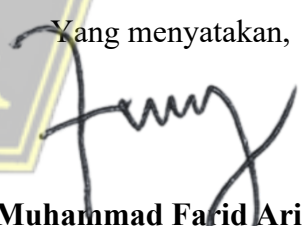
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Farid Arianto
NIM : 30402000234
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“PERAN KEADILAN ORGANISASI, DUKUNGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DI CV BINA FURNITURE JEPARA”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 25 Agustus 2025

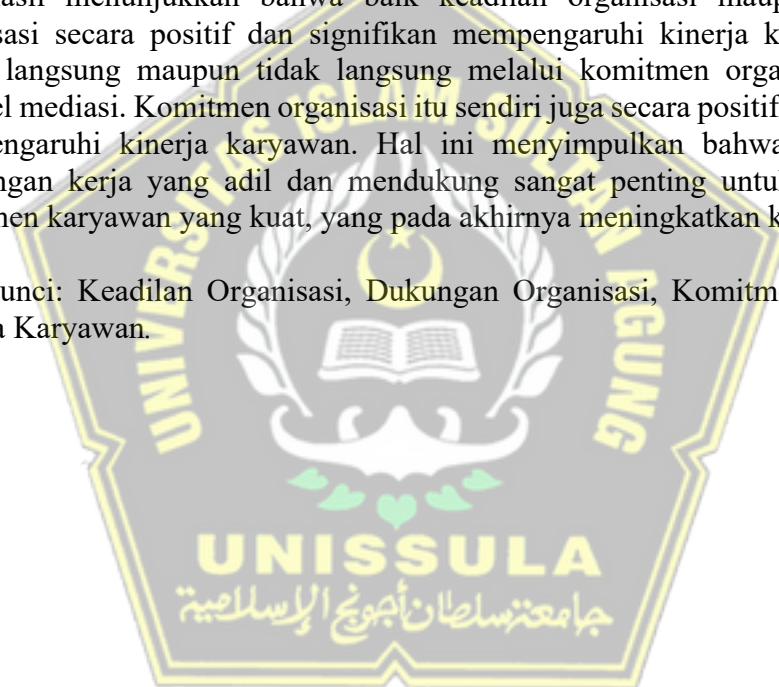
Yang menyatakan,


Muhammad Farid Arianto
NIM. 30402000234

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV. Bina Furniture Jepara. Masalah ini muncul akibat target produksi yang fluktuatif, yang menunjukkan kinerja karyawan yang tidak stabil. Hal ini mengarah pada pertanyaan penelitian: Bagaimana keadilan organisasi dan dukungan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi? Ketidakkonsistenan dalam temuan studi sebelumnya menciptakan celah penelitian yang ingin diatasi oleh studi ini. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan sampel yang jenuh sebanyak 100 karyawan. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan SmartPLS 4.0. Hasil menunjukkan bahwa baik keadilan organisasi maupun dukungan organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Komitmen organisasi itu sendiri juga secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menyimpulkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung sangat penting untuk membangun komitmen karyawan yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

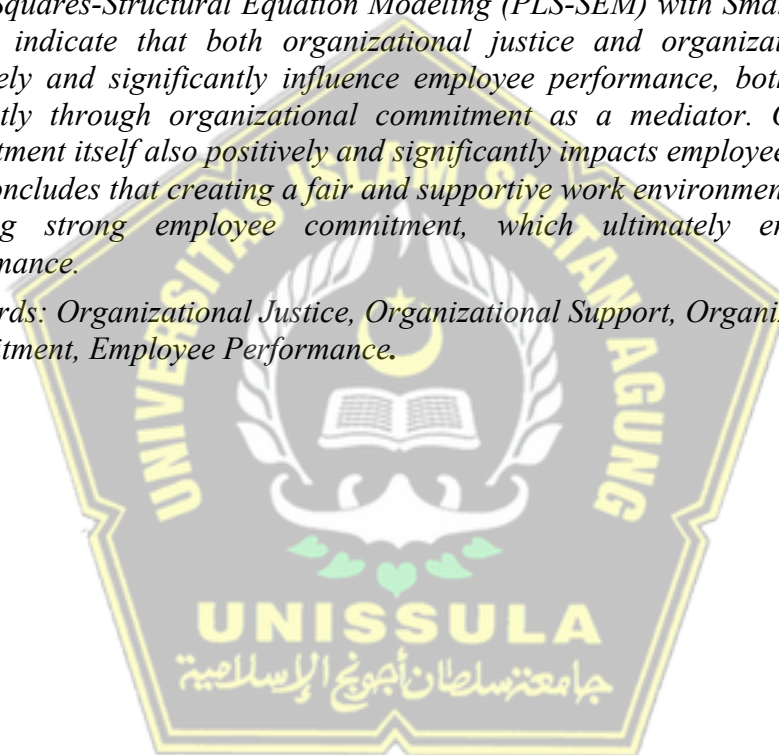
Kata kunci: Keadilan Organisasi, Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.



ABSTRACT

This research examines the role of organizational justice, organizational support, and organizational commitment in enhancing employee performance at CV. Bina Furniture Jepara. The problem arises from fluctuating production targets, indicating unstable employee performance. This leads to the research question: How do organizational justice and support influence employee performance, with organizational commitment as a mediating variable? Inconsistencies in prior study findings present a research gap this study aims to address. This study employed a quantitative approach with a survey method, involving a saturated sample of 100 employees. Data were collected via questionnaires and analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. The results indicate that both organizational justice and organizational support positively and significantly influence employee performance, both directly and indirectly through organizational commitment as a mediator. Organizational commitment itself also positively and significantly impacts employee performance. This concludes that creating a fair and supportive work environment is crucial for building strong employee commitment, which ultimately enhances their performance.

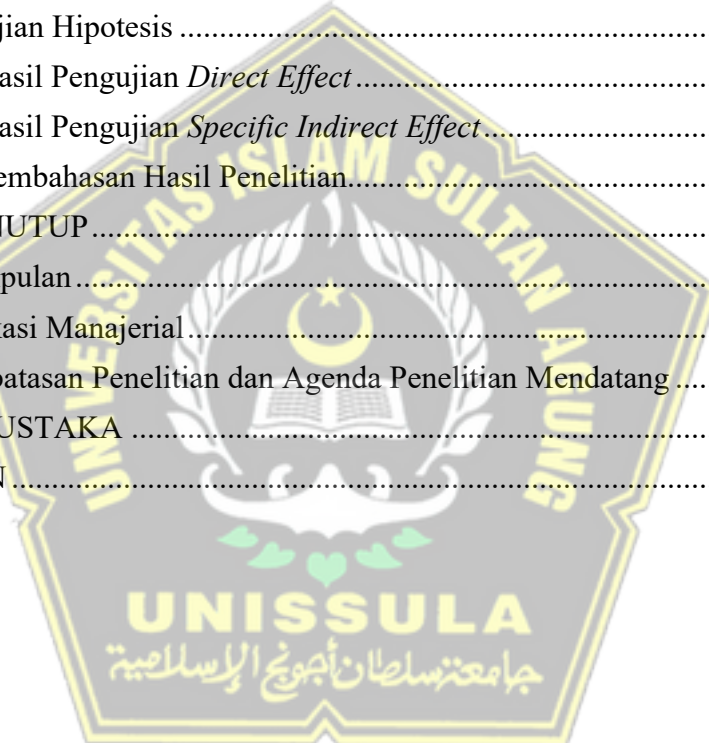
Keywords: Organizational Justice, Organizational Support, Organizational Commitment, Employee Performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	12
2.3 Kerangka Penelitian.....	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Jenis Penelitian	17
3.2 Populasi dan Sampel.....	17
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	18
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	19
3.6 Metode Analisis Data	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	25
4.1.1 Profil CV Bina Furniture	25
4.1.2 Sejarah CV Bina Furniture	25
4.2 Deskripsi Responden	25
4.3 Deskripsi Variabel	27

4.3.1 Kinerja Karyawan.....	28
4.3.2 Komitmen Organisasi.....	30
4.3.3 Keadilan Organisasi	31
4.3.4 Dukungan Organisasi	33
4.4 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	34
4.4.1 Uji Validitas	34
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	37
4.5 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	38
4.5.1 Koefisien Determinasi (<i>R-square</i>).....	38
4.6 Pengujian Hipotesis	38
4.6.1 Hasil Pengujian <i>Direct Effect</i>	39
4.6.2 Hasil Pengujian <i>Specific Indirect Effect</i>	41
4.6.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	42
BAB V PENUTUP	46
5.1 Kesimpulan	46
5.2 Implikasi Manajerial	47
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	48
DAFTAR PUSTAKA	49
LAMPIRAN.....	53



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target Dan Realisasi Produksi CV Bina Furniture Bulan April – Juli 2024.....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	19
Tabel 3.2 Skala Semantik Diferensial	21
Tabel 4.1 Jenis Kelamin	26
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Divisi Produksi	26
Tabel 4.3 Karakteristik Responden	27
Tabel 4.4 Skala Pengukuran Variabel	27
Tabel 4.5 Three Box Method	28
Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja Karyawan	29
Tabel 4.7 Komitmen Organisasi	30
Tabel 4.8 Keadilan Organisasi	31
Tabel 4.9 Dukungan Organisasi	33
Tabel 4.10 Loading Factor	35
Tabel 4.11 Nilai Fornell Larcker Criterion	36
Tabel 4.12 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	37
Tabel 4.13 Nilai Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha.....	37
Tabel 4.14 Nilai R-square	38
Tabel 4.15 Nilai Path Coefficients	39
Tabel 4.16 Nilai Specific Indirect Effect.....	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Kerangka Berfikir	16
Gambar 4.1 Nilai Outer Loading.....	35
Gambar 4.2 Model Bootstrapping PLS	39



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	53
Lampiran 2 Target Dan Realisasi Produksi CV Bina Furniture.....	55
Lampiran 3 Instrument Penelitian	55
Lampiran 4 Deskripsi Responden	66
Lampiran 5 Deskripsi Variabel	67
Lampiran 6 Gambar Nilai Outer Loading	69
Lampiran 7 Gambar Model Bootstrapping PLS.....	70
Lampiran 8 Tabel Loading Factor.....	70
Lampiran 9 Tabel Nilai Fornell Larcker Criterion	71
Lampiran 10 Tabel Average Variance Extracted (AVE)	71
Lampiran 11 Tabel Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha	71
Lampiran 12 Tabel R-square.....	72
Lampiran 13 Tabel Path Coefficients.....	72
Lampiran 14 Tabel Specific Indirect Effect	73
Lampiran 15 Lembar Kerja t-tabel.....	73
Lampiran 16 Surat Ijin Penelitian	74
Lampiran 17 Dokumentasi Penelitian.....	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dan aset terpenting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya Samsuni (2017). Di dunia bisnis yang sangat kompetitif, setiap perusahaan harus terus berkembang. Dalam konteks ini, sumber daya manusia adalah pilar utama kekuatan perusahaan. Meskipun ada banyak faktor lain yang dibutuhkan, tanpa peran aktif dari sumber daya manusia, perusahaan tidak akan bisa beroperasi. Hal ini karena sumber daya manusia berfungsi sebagai penggerak dan penentu arah perusahaan. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja dan prestasi setiap individu di dalamnya.

Dalam perusahaan, sumber daya manusia (karyawan) adalah perencana, pelaksana, dan pengendali utama yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugasnya jika mereka merasa telah memberikan kinerja terbaik. Pada dasarnya, kinerja karyawan adalah hasil kerja dalam periode tertentu, yang diukur berdasarkan standar, target, atau kriteria yang telah disepakati. Tingkat kinerja ini dapat dilihat dari seberapa efektif dan efisien perusahaan mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karyawan dengan baik agar mereka dapat mencapai kinerja maksimal, sehingga tujuan perusahaan bisa terwujud.

Untuk menjamin tujuan perusahaan tercapai, kinerja karyawan harus terus ditingkatkan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila sudah merasakan dukungan dari organisasi maupun keterlibatan karyawan telah dirasakan dan Pengembangan kemampuan karyawan dan dukungan perusahaan akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan perlu

memberikan dukungan yang tepat dan mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan.

Ketika karyawan merasa didukung oleh perusahaan baik melalui lingkungan kerja yang harmonis di antara rekan kerja maupun sistem pelaksanaan pekerjaan yang teratur mereka akan merasakan dampak positif. menurut Hidayanti, Budianto et al. (2020). Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu dalam sebuah organisasi untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kurniawan (2020).

Menurut Karina and Ardana (2020) Kinerja karyawan dapat diukur dari beberapa aspek, termasuk ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan disiplin kehadiran sesuai jadwal. Kontribusi kinerja yang baik ini menjadi sangat penting sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan memberikan kontribusi maksimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangkan menurut Wicaksono and Rahmawati (2019) kinerja karyawan yang baik dapat dicapai dengan memotivasi mereka dan menumbuhkan rasa keterikatan terhadap nilai-nilai, lingkungan, serta proses kerja di perusahaan. Berdasarkan definisi dari berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah respons dan tindakan yang diambil oleh karyawan secara bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, dari awal hingga akhir. Kualitas kinerja ini pada akhirnya akan memberikan dampak yang signifikan, baik positif maupun negatif, bagi perusahaan.

Menurut Dewi and Dewi (2018) di tempat kerja, keadilan organisasi sangat penting. Perlakuan yang adil dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara efektif. Sebaliknya, jika ada ketidakadilan, hal itu bisa menimbulkan ketidakpuasan yang, jika tidak segera ditangani, dapat memicu perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti malas bekerja, mengabaikan aturan perusahaan, atau menggunakan fasilitas perusahaan diluar kewenangan. Sedangkan menurut penelitian Karolus Wulla Rato (2018) Keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan

terhadap perlakuan adil yang mereka terima di tempat kerja, terutama yang berkaitan dengan kinerja mereka. Karyawan akan merasa bahwa organisasi bersikap adil apabila proses seperti promosi, penetapan gaji, dan seleksi karyawan dilakukan secara adil. Dengan demikian, keadilan organisasi adalah perlakuan adil yang diberikan kepada karyawan sebagai respons atas performa yang telah mereka tunjukkan. Terdapat beberapa penelitian terdahulu seperti Sarianti, Mesta and Sari (2017); Qalby and Rosnani (2023); Tawainella, Madubun and Bahasoan (2024) bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Agustiani (2019) dalam dunia kerja, dukungan organisasi adalah cara karyawan memandang seberapa besar perusahaan peduli dan mendukung kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung merasa sebagai bagian dari perusahaan dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima, semakin baik pula kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan. Dukungan organisasi menurut Hidayanti, Budianto et al. (2020) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Dukungan dari organisasi kepada karyawan juga dapat ditunjukkan oleh organisasi melalui pemberian *feedback* maupun evaluasi kinerja terhadap karyawan. Karyawan yang merasa bahwa atasan mereka telah bersedia memberikan pujian atau *feedback* yang baik pada karyawan yang mampu memenuhi target kerja dan karyawan juga merasa bahwa dirinya telah mendapatkan dukungan yang positif dari atasannya, maka mereka akan mampu bekerja dengan sangat baik dalam perusahaan. Dan dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah bentuk dalam rasa tanggung jawab kepada anggota organisasinya dengan kepedulian serta dukungan yang diberikan perusahaan. Terdapat beberapa penelitian terdahulu seperti Zani, Sari and Sari (2024); Rohmah and Suhermin (2024); Raudatusyifa, Sari and Fenia (2024) bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Widyani and Devy (2021) Komitmen organisasi adalah kesediaan seorang karyawan untuk mengerahkan usahanya demi kepentingan perusahaan. Hal ini terlihat dari tingkat keterlibatan, kerja keras, dan keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pada dasarnya, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengadopsi nilai-nilai dan tujuan perusahaan, yang kemudian menjadi motivasi utama mereka dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan menurut pendapat Hendriatno and Marhalinda (2020) mendefinisikan Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai kondisi di mana seorang karyawan berpihak pada tujuan organisasi dan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggotanya. Komitmen yang tinggi juga mencerminkan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan kesediaan karyawan untuk bekerja keras dan secara berkelanjutan menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan serta kemajuan perusahaan. Terdapat beberapa penelitian terdahulu seperti Yuarin and Gunawan (2024); Rahmawati and Trisninawati (2024); Jatiningrum, Kuswandi and Rahayu (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang signifikan mengenai pengaruh keadilan organisasi, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Beberapa penelitian tersebut dilakukan oleh Sinambela (2021) menunjukkan bahwa secara variabel dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Sedangkan menurut Sundari and Utami (2022) dari hasil analisis data yang telah dijelaskan, dapat diketahui bahwa pengaruh langsung positif signifikan antara keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Menurut Rizal, Alam and Asi (2023) penelitian ini bertujuan mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

CV Bina Furniture merupakan perusahaan yang bergerak sebagai produsen ekspor dalam menciptakan furnitur yang otentik yang berlokasi di Bawu, Kec. Batealit, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah. Perusahaan ini mengkhususkan pada kayu daur ulang, furnitur kombinasi cat dan besi. CV Bina

Furniture melayani pelanggan grosir dan eceran dari sebagian besar negara di Eropa, Amerika, dan Asia. Menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu memberikan kontribusi lebih dari sekadar deskripsi pekerjaan mereka. Kinerja individual yang maksimal diyakini menjadi kunci keunggulan kompetitif, karena secara langsung akan memengaruhi kinerja tim dan, pada akhirnya, performa organisasi secara keseluruhan. Salah satu cara mengukur kualitas sumber daya manusia adalah melalui produktivitas karyawan. Di CV Bina Furniture, pemberian target produksi digunakan untuk mengevaluasi keseriusan karyawan dalam bekerja. Berikut adalah target dan realisasi produksi furniture di CV Bina Furniture selama empat bulan, dari April sampai Juli 2024:

Tabel 1.1

Target Dan Realisasi Produksi CV Bina Furniture Bulan April – Juli 2024

Bulan	Tahun	Target (pcs)	Realisasi (pcs)	Persentase Pencapaian
April	2024	500	474	94,8 %
Mei	2024	500	485	97%
Juni	2024	500	430	86%
Juli	2024	500	450	90%

(Sumber: CV Bina Furniture)

Dari tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa terdapat fluktuasi moderat dengan performa terbaik pada bulan Mei (97%) dan penurunan terendah pada bulan Juni (86%). Setelah penurunan pada bulan Juni, bulan Juli menunjukkan perbaikan namun belum mencapai tingkat pencapaian seperti bulan-bulan sebelumnya. Berdasarkan data yang ada, target produksi perusahaan tidak pernah tercapai setiap bulannya. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan masih belum optimal. Fenomena ini diduga kuat disebabkan oleh kurangnya keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi. Artinya, faktor-faktor internal perusahaan tersebut perlu diperbaiki untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berbagai faktor, dapat diketahui bahwa dukungan organisasi dalam sebuah perusahaan tidak bisa diabaikan. Sumber daya manusia yang berkualitas tidak

akan tercipta jika karyawan merasa dukungan dan kesejahteraan yang mereka terima tidak sepadan dengan kinerja yang mereka berikan. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan rendahnya produktivitas. Beberapa faktor lain yang berperan penting dalam hal ini adalah keadilan organisasi dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti Akbar (2021); Nurhafni and YPTK (2022); Ramadhan, Adriani and Chairunnisa (2024) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Widya, Tjahjono et al. (2021); Syafruddin (2023) bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Fitriani, Amin and Wediawati (2022); Ningsih, Utari and Prasetyo (2023) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Ariyanti, Rijanti and Business (2021) Panjaitan and Fazri (2023) bahwa dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi?
4. Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
4. Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi

5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi referensi atau sebagai acuan dan pedoman bagi pembaca dan peneliti lainnya yang berminat untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama berkaitan dengan keadilan organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di masa depan. Memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan bagi pembaca terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi perusahaan sebagai bahan masukan dan tolakukur dalam menerapkan program keadilan organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Bagi penulis ialah menambah wawasan dan mengetahui adanya pengaruh atau tidaknya dari keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebagai variabel *intervening*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, khususnya dalam hal produktivitas dan efisiensi, membantu meningkatkan operasi perusahaan secara keseluruhan. Kontribusi karyawan meliputi jumlah output, kehadiran kerja, dan sikap akomodatif. Menurut Adnan Bataineh (2019), kinerja karyawan terkait dengan kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh karyawan dengan sukses dan efisien, dan juga mempengaruhi seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Tamunomiebi and Oyibo (2020) Kinerja karyawan didefinisikan sebagai “tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya”.

Kinerja merupakan *output* yang dapat diberikan oleh seseorang atau sekelompok individu dalam suatu perusahaan sesuai dengan uraian tugas masing-masing dalam upaya untuk memenuhi tujuan perusahaan dengan tetap tegak secara moral dan etika dan dalam batas-batas hukum. Menurut Asari (2022), produktivitas dari kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Kinerja dari karyawan adalah pencapaian prestasi kerja baik kuantitas maupun kualitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan kerja, dalam hal ini yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Ardiansyah and Surjanti (2020), mengetahui produktivitas karyawan dalam hal kuantitas akan memungkinkan perusahaan mengevaluasi kinerja mereka dengan seberapa baik mereka memenuhi tugas di dalam perusahaan tepat waktu dan sesuai standar yang disyaratkan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan ialah terkait dengan kegiatan dan tugas yang dilakukan oleh karyawan dengan efektif dan efisien, dan juga mempengaruhi seberapa besar kontribusi karyawan terhadap perusahaan.

Kinerja merupakan output yang dapat diberikan oleh seseorang atau sekelompok individu dalam suatu perusahaan sesuai dengan uraian tugas masing-masing dalam upaya untuk memenuhi tujuan perusahaan dengan tetap tegak secara moral dan etika dan juga dalam batasan hukum yang berlaku.

Adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah: Untuk meningkatkan prestasi kerja, besar nilai prestasi yang telah dicapai oleh karyawan akan dipertahankan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi dalam bekerja. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil, dengan hal itu maka karyawan akan merasa sangat dihargai dalam melakukan pekerjaan dan kinerjanya akan semakin membaik kedepannya. Untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan untuk kemajuan dalam pekerjaannya.

Menurut Afandi (2018), menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan indikator kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, inisiatif, dan ketelitian. Kuantitas hasil kerja adalah ukuran yang berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, yang dapat dihitung atau dinyatakan dalam angka. Sementara itu, kualitas hasil kerja adalah ukuran yang menilai mutu atau standar dari hasil pekerjaan tersebut, yang juga bisa dinyatakan dalam angka. Efisiensi dalam melaksanakan tugas, dalam konteks ini mengacu pada seberapa baik sumber daya organisasi digunakan dengan tujuan meningkatkan kinerja setiap unit dalam hal pemanfaatan sumber daya, sehingga para karyawan dapat memanfaatkan dengan sebaik-baiknya sumber daya perusahaan baik itu sumber daya manusianya dan sumber daya dalam bentuk teknologi, modal, informasi, dan bahan mentah. Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan bertindak secara mandiri tanpa perlu diperintah. Ini mencakup kemauan untuk menemukan dan menyelesaikan tugas serta terus berupaya mencapai tujuan meskipun menghadapi kesulitan. Sementara itu, ketelitian mengacu pada tingkat akurasi dan kecermatan dalam melakukan pekerjaan, untuk memastikan hasil yang dicapai sudah sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Komitmen Organisasi

Menurut Meyer (1997) Komitmen Organisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Robbins (2009) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seseorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi. Menurut Widyani and Devy (2021) komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengerahkan usahanya demi kepentingan perusahaan. Hal ini terlihat dari tingkat keterlibatan, kerja keras, dan keinginan mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pada dasarnya, komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengadopsi nilai-nilai dan tujuan perusahaan, yang kemudian menjadi motivasi utama mereka dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan menurut pendapat Hendriatno and Marhalinda (2020) mendefinisikan Komitmen organisasi adalah kondisi di mana seorang karyawan berpihak pada perusahaan dan tujuannya, serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian darinya. Tingkat komitmen yang tinggi ini sering diartikan sebagai loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Secara keseluruhan, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap yang menunjukkan kesediaan karyawan untuk bekerja keras dan loyal kepada perusahaan. Ini merupakan proses berkelanjutan di mana karyawan terus menunjukkan kepedulian mereka terhadap keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

Menurut Ganesan and Weitz (1996), menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

2.1.3 Keadilan Organisasi

Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain menurut Colquitt, LePine and Wesson (2015) mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. Menurut Dewi and Dewi (2018) Perlakuan yang adil di tempat kerja, atau keadilan organisasi, sangat efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, jika ada ketidakadilan, hal itu dapat menimbulkan ketidakpuasan. Jika masalah ini tidak segera diselesaikan, berpotensi memicu perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Sedangkan menurut Wiseman and Stillwell (2022) Keadilan organisasi adalah persepsi individu mengenai seberapa jauh peristiwa, tindakan, atau keputusan dalam perusahaan mereka sejalan dengan standar keadilan yang berlaku.

Berbagai perilaku menyimpang seperti malas bekerja, mengabaikan aturan perusahaan, atau menggunakan fasilitas perusahaan diluar kewenangan. Sedangkan menurut penelitian Karolus Wulla Rato (2018) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap perlakuan adil yang mereka terima di tempat kerja, terutama yang berkaitan dengan kinerja mereka. Karyawan akan merasa bahwa organisasi bersikap adil apabila proses seperti promosi, penetapan gaji, dan seleksi karyawan dilakukan secara adil. Dengan demikian, keadilan organisasi adalah perlakuan adil yang diberikan kepada karyawan sebagai respons atas performa yang telah mereka tunjukkan.

Menurut Kristanto (2015) menjelaskan bahwa keadilan organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator perbandingan gaji dengan pekerjaan, kesamaan pelaksanaan dan keputusan perusahaan, kesempatan dalam menyuarakan pendapat, perlakuan atasan terhadap karyawan, keterbukaan atasan terhadap bawahan.

2.1.4 Dukungan Organisasi

Menurut Agustiani (2019) dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa besar perusahaan mendukung dan peduli pada

kesejahteraan mereka. Persepsi ini membuat karyawan merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Ada hubungan yang kuat antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan, di mana semakin tinggi dukungan yang dirasakan, semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Dukungan organisasi menurut Hidayanti, Budianto et al. (2020) adalah proses dimana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Dukungan dari organisasi kepada karyawan juga dapat ditunjukkan oleh organisasi melalui pemberian *feedback* maupun evaluasi kinerja terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa mendapatkan pujian dan dukungan positif dari atasan karena berhasil memenuhi target kerja, mereka akan termotivasi untuk bekerja dengan sangat baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi adalah wujud rasa tanggung jawab perusahaan terhadap anggota-anggotanya melalui kepedulian dan bantuan yang diberikan.

Menurut Rhoades and Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa dukungan organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator kesejahteraan organisasi, sikap menghormati, penyediaan bantuan, penghargaan

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya Colquitt, LePine and Wesson (2015). Menurut Dewi and Dewi (2018) keadilan organisasi merupakan perlakuan adil ditempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kepuasan kerja para anggota kelompok, persoalan ketidakadilan dapat menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang ditempat kerja. Dengan demikian semakin besar rasa keadilan yang dirasakan karyawan, maka akan membuat karyawan merasa terikat secara personal dengan

organisasi sehingga bentuk keterikan tersebut bisa dilakukan dalam bentuk dukungan yang tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sarianti, Mesta and Sari (2017); Qalby and Rosnani (2023); Tawainella, Madubun and Bahasoan (2024) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Agustiani (2019) dukungan organisasi adalah persepsi karyawan tentang seberapa besar perusahaan peduli dan mendukung kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka cenderung merasa menjadi bagian dari organisasi dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi, kinerja yang mereka berikan kepada perusahaan juga akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zani, Sari and Sari (2024); Rohmah and Suhermin (2024); Raudatusyifa, Sari and Fenia (2024) bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Dalam organisasi, keadilan memiliki peran penting yang dapat disebut keadilan organisasional. Hal ini dikarenakan keadilan organisasional atau keadilan organisasi merupakan keadilan yang diberikan oleh perusahaan berupa pemberian imbalan, prosedur dan interaksi diberikan secara adil terhadap karyawan dalam perusahaan tersebut. Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana orang-orang merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil di tempat

kerja. Karyawan yang merasa ketidakadilan di tempat kerja dapat menunjukkan berbagai perilaku negatif dan dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dan pelaksanaan kinerja. Kristanto (2015) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Situmorang and Santosa (2024); Syafei and Indah (2023); Saraswati, Wulandari and Mahayasa (2023). Bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan teori tersebut dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2.4 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Menurut Rhoades and Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini dikarenakan karyawan yang merasa bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari organisasi akan memiliki rasa bermaknaan dalam diri karyawan tersebut. Hal inilah yang akan meningkatkan komitmen pada diri karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnami (2017); Purnama (2020); Sinambela (2021) bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan teori tersebut dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

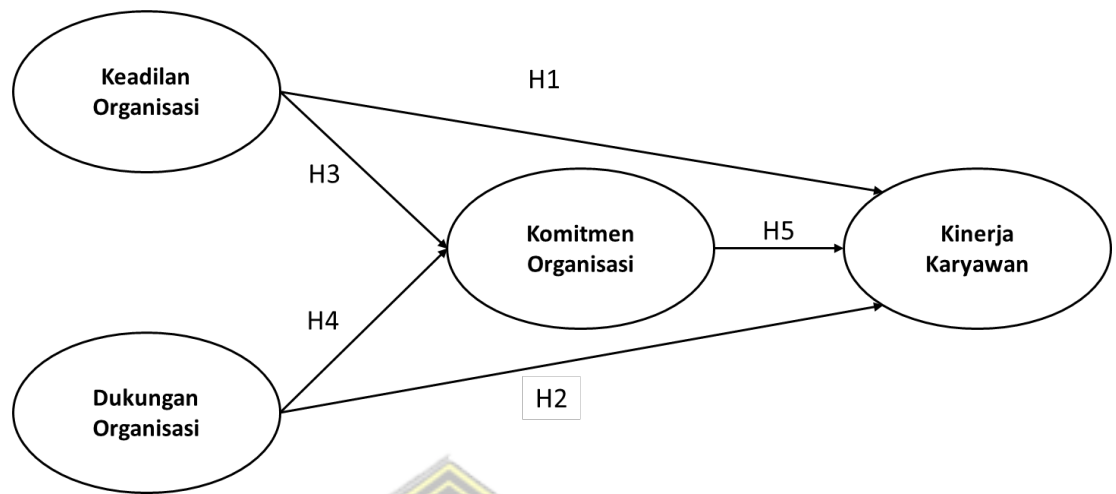
Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan prestasi dan kinerja dari para karyawan serta karyawan akan selalu bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Karyawan yang mempunyai keinginan, kemauan, dan keyakinan yang rendah, dia cenderung akan keluar dari perusahaan dan menerima pekerjaan lain. Sedangkan karyawan yang mempunyai keinginan, kemauan, dan keyakinan yang tinggi, dia akan setia terhadap perusahaan itu untuk mencapai tujuan. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesediaan karyawan untuk bekerja keras dan menunjukkan loyalitas pada perusahaan. Ini adalah proses berkelanjutan di mana karyawan secara aktif peduli terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Muis, Jufrizen and Fahmi (2018); Yuarin and Gunawan (2024); Rahmawati and Trisninawati (2024); Jatiningrum, Kuswandi and Rahayu (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori tersebut dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori yang disampaikan dari beberapa ahli serta didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan dalam hipotesis dengan disusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu Sugiyono (2017). Jenis metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan Sugiyono (2017). Dalam hal ini menguji pengaruh keadilan organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk dijadikan suatu kesimpulan Sugiyono (2017). Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (maksimum likelihood estimation), maka besarnya sampel disarankan adalah antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel adalah 50. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. Bina Furniture Jepara yang berjumlah 100 karyawan.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jika total populasi terbilang besar maka tidak memungkinkan bagi peneliti untuk mempelajari semua. Metode yang digunakan untuk pengambilan jumlah responden dalam penelitian ini adalah Metode Sensus yaitu mengambil keseluruhan jumlah populasi untuk dijadikan responden Sugiyono (2016). Oleh karena itu, pengambilan sampel harus mewakili seluruh anggota populasi. Populasi pada penelitian ini menggunakan seluruh

anggota populasi saebagai sampel dengan jumlah sebanyak 100 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Non Probability Sampling* dengan jenis Sampel Jenuh. Sampel jenuh adalah teknik menentukan sampel jika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel Sugiyono (2017).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari CV. Bina Furniture Jepara dengan membagikan kuesioner kepada karyawan bagian produksi. Menurut Sugiyono (2017) data primer adalah sumber data yang diberikan langsung kepada pengumpul data atau peneliti.

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 langsung dari kuesioner, kuesioner merupakan cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk direspon atau dijawab menurut Sugiyono (2017).

Seluruh karyawan CV. Bina Furniture Jepara pada bagian produksi akan menjadi responden yang diberikan kuesioner untuk dijawab. Kuesioner yang diberikan berisi tentang pernyataan variabel yang akan diteliti pada penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Indriantoro and Supomo (2002) menyatakan definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1	Keadilan Organisasi	Keadilan organisasi merupakan sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja.	1. Memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka 2. Gaji yang hampir sama untuk setiap karyawan dalam organisasi. 3. Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang sama 4. Memperlakukan karyawan dengan sopan santun, dan hormat 5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan.	Sarwary, Banayee et al. (2023)
2	Dukungan Organisasi	Dukungan organisasi merupakan persepsi para karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka, sehingga	1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan 2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan 3. Organisasi akan memperhatikan	Shore and Tetrick (1991)

		para karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi dan merasa bertanggung jawab pada perusahaan yang dikelolanya	segala keluhan dari karyawan. 4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan. 5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaandengan baik	
3	Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi adalah yang kesediaan seorang karyawan berkomitmen dalam bekerja keras pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan pada perusahaan.	1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi 2. Kebanggaan terhadap organisasi 3. Kepedulian terhadap organisasi 4. Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi 5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi	Ganesan and Weitz (1996)
4	Kinerja Karyawan	Kinerja dari karyawan adalah pencapaian prestasi kerja baik kuantitas maupun kualitas yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan kerja, dalam hal ini yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	1. Kuantitas hasil kerja 2. Kualitas hasil kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas 4. Inisiatif 5. Ketelitian	Afandi (2018)

Sumber : Dari beberapa jurnal

Dalam pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala diferensial semantik yaitu skala untuk mengukur sikap, tersusun dalam satu garis

kontinum di mana jawaban yang sangat positif terletak di bagian kanan garis, dan jawaban yang sangat negatif terletak di bagian kiri garis, atau sebaliknya. Data yang diperoleh melalui pengukuran dengan skala semantik diferensial adalah data interval.

Tabel 3.2
Skala Semantik Diferensial

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	6	7	Sangat setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Hal ini untuk mendapatkan informasi mengenai tanggapan yang berhubungan mengenai masalah yang diteliti. Bentuk kuesioner yang dibuat adalah kuesioner berstruktur, dimana materi pertanyaan menyangkut pendapat karyawan.

3.6 Metode Analisis Data

Analisis data mampu menguraikan keseluruhan data menjadi komponen yang lebih kecil guna mendapatkan komponen yang lebih dominan. Penelitian ini menggunakan aplikasi *Smart PLS* versi 4.0. Analisis *SEM-PLS* merupakan pendekatan permodelan kausal yang bertujuan memaksimalkan variansi dari variabel laten criterion yang dapat dijelaskan oleh variabel laten predictor. PLS (*Partial Least Square*) adalah metode analisis yang tidak mengasumsikan data tertentu dan menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak dimana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah. Dalam PLS tidak mengisyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan, selain itu *Partial Least Square* digolongkan sebagai jenis non-parametrik oleh karena itu dalam pemodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal. PLS digunakan untuk memprediksi hubungan antar konstruk dan membantu peneliti dalam mendapatkan nilai variabel laten sebagai pemrediksi, variabel laten merupakan linear agregat dari indikatornya. Dalam metode analisis ini terdapat empat tahap pengujian yaitu uji *outer model*, uji *inner model*, uji mediasi dan uji hipotesis.

3.6.1 Uji Outer Model

Outer model atau model pengukuran adalah bentuk penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian atau disebut juga sebagai hubungan antara indikator dengan variabel laten, guna memastikan measurement yang digunakan valid dan reliabel atau layak dijadikan sebagai pengukuran. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab setiap pertanyaan yang diberikan, sedangkan uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrument untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan berikut merupakan bentuk analisa outer model menurut Abdillah and Hartono (2015) :

1. Uji Validitas Konstruk :

- a. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

Diukur berdasarkan korelasi antar item score dengan construct score yang menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraksnya. Nilai refleksif individual dikatakan tinggi jika nilainya > 0.07 , sedangkan menurut Chin yang dikutip Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0.5 – 0.6.

- b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas ini diukur berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk, jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dibandingkan ukuran konstruk lain maka ukuran blok lebih baik dibandingkan ukuran blok lainnya. Metode pengukuran lainnya yang juga digunakan adalah dengan melihat nilai AVE (*Avarage Variance Extracted*) dengan ketentuan nilai AVE dikatakan baik apabila nilainya > 0.5 .

2. Uji Reliabilitas :

- a. *Composite Reliability*

Digunakan untuk mengukur nilai sebenarnya suatu konstruk apakah memiliki nilai reabilitas tinggi, untuk mengukur nilai variabel laten

yang memiliki reabilitas yang tinggi maka nilai *Compostie Reability* $> 0,60$.

b. *Cronbach's Alpha*

Digunakan untuk memperkuat hasil dari *Compostie Reability*, suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha > 0.70 .

3.6.2 Uji *Inner Model*

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive, model ini dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruks dependen. Untuk mengevaluasi Inner Model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen, dan dalam menginterpretasikannya seperti pada regresi. Perubahan nilai R-square memiliki pengaruh pada pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah berpengaruh substantif. Ketika R -square mencapai 0,67, itu dianggap memiliki pengaruh yang kuat, dianggap moderat ketika mencapai 0,33, dan dianggap lemah ketika mencapai 0,19.

3.6.3 Uji Mediasi

Dalam konteks mediasi, terdapat tiga skenario pertama, *Non mediation* terjadi ketika hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat positif, sementara hubungan variabel mediasi bersifat negatif. Kedua, *Full mediation* terjadi ketika hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat negatif, sementara hubungan variabel mediasi bersifat positif. Ketiga, *Partial mediation* terjadi ketika variabel bebas dan terikat bersifat positif, dan hubungan variabel mediasi juga bersifat positif. Hasil pengujian menggunakan metode *bootstrapping* dengan *SmartPLS 4.0* dapat diinterpretasikan berdasarkan nilai P value, di mana jika nilai P value pada efek khusus tidak langsung > 0.05 , itu menunjukkan efek negatif, sementara jika P value < 0.05 , itu menunjukkan efek positif.

3.6.4 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis, dapat dilihat T statistik dan P value. Hipotesis dapat diterima jika P value < 0.05 dan juga sebaliknya jika hipotesis ditolak yaitu P value > 0.05 dengan taraf signifikansi 5%. Untuk mengetahuinya dapat ditemukan dalam *Path Coefficient* yang diperoleh melalui teknik *Bootstrapping* di program *SmartPLS* versi 4.0. Pengukuran *path coefficient* antar konstruk digunakan untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan serta untuk menguji hipotesis. Jika nilai *path coefficient* mendekati +1 maka hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang mendekati nilai -1 maka mengindikasikan bahwa hubungan bersifat negatif. Model dinyatakan layak atau hipotesis diterima apabila nilai signifikansinya T tabel $> 1,660$ atau nilai p value $< 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Profil CV Bina Furniture

Penelitian ini dilakukan di CV Bina Furniture yang berlokasi di Jepara, Jawa Tengah. Profil CV Bina Furniture yakni sebagai berikut:

Nama Perusahaan : CV Bina Furniture

Alamat : Jl. RA. Rukmini No.3, Bawu I, Bawu, Kec. Batealit,
Kabupaten Jepara, Jawa Tengah 59429

Telepon : (0291) 596649

Website : binafurniture.com

4.1.2 Sejarah CV Bina Furniture

CV Bina Furniture, yang awalnya didirikan pada tahun 1999 dengan nama Bina Antiek Furniture, merupakan perusahaan mebel asal Jepara, Jawa Tengah, yang dikenal sebagai produsen dan eksportir furnitur bergaya antik dan klasik. Setelah berganti nama menjadi CV Bina Furniture, perusahaan ini memperluas kapasitas produksinya hingga 12–20 kontainer per bulan dan melayani pasar ekspor ke Eropa, Amerika, Asia, dan Australia. Mengusung kualitas sebagai prioritas utama, mereka menggunakan bahan berkualitas seperti kayu jati daur ulang, jati baru, pinus daur ulang, serta kombinasi logam untuk gaya industrial modern. Seluruh proses produksi, mulai dari pemilihan bahan, pengeringan (kiln-dry), hingga tahap finishing, diawasi secara ketat oleh tim profesional untuk menjamin mutu dan detail pengerjaan. Berbasis di Jepara kota yang dikenal sebagai sentra industri mebel ukir CV Bina Furniture terus mempertahankan warisan kerajinan lokal dalam setiap produknya, seperti meja makan, lemari, kursi, dan berbagai jenis furnitur indoor maupun outdoor yang bernilai seni tinggi.

4.2 Deskripsi Responden

Peneliti melakukan penyebaran responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan dengan berdasarkan umur, lama bekerja dan bagian divisi. Identitas responden ini memiliki tujuan untuk dapat mengetahui karakteristik secara umum para responden dalam penelitian ini. Berikut data responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	74	74%
Perempuan	26	26%
Total	100	100%

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Divisi Produksi

Bagian Produksi	Jumlah	Persentase
Perakitan	24	24%
<i>Staff Inventory</i>	5	5%
<i>Finishing</i>	20	20%
Operator Mesin	7	7%
<i>Quality Control</i>	9	9%
Cutting	10	10%
Pengamplasan	25	25%
Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 4.1 dan Tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa responden berjumlah 100 orang dengan 74 berjenis kelamin laki-laki dan 26 berjenis kelamin perempuan. Lebih lanjut, responden tersebut bekerja di berbagai bagian produksi. Bagian Pengamplasan memiliki jumlah responden terbanyak yaitu 25 orang (25%), diikuti oleh bagian Perakitan dengan 24 orang (24%), dan Finishing dengan 20 orang (20%). Bagian Cutting memiliki 10 orang (10%) responden, *Quality Control* dengan 9 orang (9%), dan Operator Mesin dengan 7 orang (7%). Sementara itu, bagian *Staff Inventory* memiliki jumlah responden paling sedikit yaitu 5 orang (5%).

Tabel 4.3
Karakteristik Responden

Umur	Jumlah	Persentase	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
20-35 Tahun	32	33%	< 1 Tahun	4	4%
36-49 Tahun	55	55%	1-2 Tahun	39	39%
> 50 Tahun	13	13%	> 2 Tahun	57	57%
Total	100	100%	Total	100	100%

Berdasarkan Tabel 4.3 Karakteristik Responden, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden memiliki umur 36-49 tahun dengan jumlah 55 orang atau 55%. Kemudian, untuk usia 20-35 tahun sebanyak 32 orang atau 33%, dan untuk usia di atas 50 tahun sebanyak 13 orang atau 13%. Dari data ini, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kelompok usia produktif menengah. Selanjutnya, untuk responden berdasarkan lama bekerja, mayoritas telah bekerja lebih dari 2 tahun, yaitu sebanyak 57 orang atau 57%. Kemudian, untuk lama bekerja 1-2 tahun sebanyak 39 orang atau 39%, dan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 4 orang atau 4%. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah pekerja yang sudah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

4.3 Deskripsi Variabel

Dalam penelitian ini, deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui jawaban-jawaban responden mengenai pernyataan yang terdapat di dalam kuesioner yang menyangkut variabel keadilan organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Tabel 4.4
Skala Pengukuran Variabel

Pernyataan	Skor Nilai
Sangat Setuju (SS)	7
Setuju (S)	6
Agak Setuju (AS)	5
Netral (N)	4

Kurang Setuju (Wamoyi, #93)	3
Tidak Setuju (Ali, #104)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Menurut Ferdinand (2014) agar mendapatkan kecenderungan jawab responden terhadap masing-masing variabel, maka didasari pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *Three Box Method*. Untuk mendapatkan rentang interpretasi, maka dilakukan terlebih dahulu Teknik perhitungan batas terendah dan tertinggi. Untuk selanjutnya dilakukan perolehan rentang sehingga akan diperoleh berapa rentang untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi.

$$\text{Batas Indeks Nilai Terendah} = \frac{(\text{Responden} \times \text{Rentang Nilai Terendah})}{\text{Total Rentang Nilai}} = \frac{(100 \times 1)}{7} = 14,2$$

$$\text{Batas Indeks Tertinggi} = \frac{(\text{Responden} \times \text{Rentang Nilai Tertinggi})}{\text{Total Rentang Nilai}} = \frac{(100 \times 7)}{7} = 100$$

$$\text{Nilai Rentang} = \frac{\text{Indeks Tertinggi} - \text{Indeks Terendah}}{3} = \frac{100 - 14,2}{3} = 28,6 \text{ dibulatkan } 30$$

Pada penelitian ini diperoleh nilai tertinggi yaitu 100, nilai terendah 14,2 dan nilai rentang 28,6 yang dibulatkan menjadi 30. Sehingga dapat diperoleh interpretasi nilai indeks responden untuk kategori rendah, sedang, dan tinggi sebagai berikut:

Tabel 4.5
Three Box Method

Skala	Keterangan
10,00 – 40,00	Rendah
40,01 – 70,00	Sedang
70,01 - 100	Tinggi

4.3.1 Kinerja Karyawan

Berikut adalah tabel hasil analisis deskripsi yang diperoleh dari data responden mengenai variabel Kinerja Karyawan pada CV Bina Furniture yang memiliki lima Indikator yaitu kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, inisiatif, dan ketelitian.

Tabel 4.6
Deskripsi Kinerja Karyawan

No	Indikator	Kategori							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Kuantitas hasil kerja	0	0	0	2	19	50	29	86,57	Tinggi
2	Kualitas hasil kerja	0	0	0	2	14	58	26	86,85	Tinggi
3	Efisiensi dalam melaksanakan tugas	0	0	0	1	11	43	45	90,28	Tinggi
4	Inisiatif	0	0	0	2	15	46	37	88,28	Tinggi
5	Ketelitian	0	0	0	4	22	67	7	82,42	Tinggi
Rata-rata Total Indeks									86,88	Tinggi

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kebijakan perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berdasarkan Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja Karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, kinerja karyawan di CV Bina Furniture termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata-rata total indeks sebesar 86,88. Dilihat dari masing-masing indikator, semua indikator kinerja juga menunjukkan kategori tinggi. Indikator "Efisiensi dalam melaksanakan tugas" memiliki indeks tertinggi yaitu 90,28. Ini menunjukkan bahwa karyawan CV Bina Furniture sangat efisien dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Indikator berikutnya yang menunjukkan nilai tinggi adalah "Kualitas hasil kerja" dengan indeks 86,85, diikuti oleh "Inisiatif" dengan 88,28, dan "Kuantitas hasil kerja" dengan 86,57. Sementara itu, indikator "Ketelitian" memiliki indeks 82,42, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, merupakan indeks terendah di antara indikator lainnya. Dari hasil analisis statistik deskriptif ini, rata-rata total indeks yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap kinerja karyawan di CV Bina Furniture. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan secara umum menunjukkan performa yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

4.3.2 Komitmen Organisasi

Berikut adalah tabel hasil analisis deskripsi yang diperoleh dari data responden mengenai variabel Komitmen Organisasi pada CV Bina Furniture yang memiliki lima Indikator yaitu Perasaan menjadi bagian dari organisasi, Kebanggaan terhadap organisasi, Kepedulian terhadap organisasi, Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi, Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

Tabel 4.7
Komitmen Organisasi

No	Indikator	Kategori							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Perasaan menjadi bagian dari organisasi	0	0	0	4	12	43	41	88,71	Tinggi
2	Kebanggaan terhadap organisasi	0	0	0	2	13	35	50	90,42	Tinggi
3	Kepedulian terhadap organisasi	0	0	0	1	15	36	48	90,14	Tinggi
4	Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi	0	0	0	1	18	41	40	88,57	Tinggi
5	Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi	0	0	0	2	13	27	58	91,57	Tinggi
Rata-rata Total Indeks									89,88	Tinggi

Komitmen organisasi merujuk pada ikatan psikologis seorang individu terhadap organisasinya, yang tercermin dalam keyakinan kuat terhadap nilai-nilai organisasi, keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dan kesediaan untuk mengerahkan upaya demi kepentingan organisasi. Berdasarkan Tabel 4.7 Komitmen Organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, komitmen organisasi karyawan di CV Bina Furniture termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata-rata total indeks sebesar 89,88. Melihat masing-masing indikator, semua indikator komitmen organisasi juga menunjukkan kategori tinggi. Indikator "Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi" memiliki indeks tertinggi yaitu 91,57. Ini menandakan bahwa karyawan CV Bina Furniture sangat

percaya dan mendukung nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan. Indikator berikutnya yang menunjukkan nilai tinggi adalah "Kebanggaan terhadap organisasi" dengan indeks 90,42, diikuti oleh "Kepedulian terhadap organisasi" dengan 90,14. Sementara itu, indikator "Perasaan menjadi bagian dari organisasi" dan "Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi" masing-masing memiliki indeks 88,71 dan 88,57, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, merupakan indeks terendah di antara indikator lainnya. Dari hasil analisis statistik deskriptif ini, rata-rata total indeks yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang sangat positif terhadap komitmen organisasi karyawan di CV Bina Furniture. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan, bangga menjadi bagian dari CV Bina Furniture, dan siap berkontribusi penuh untuk kemajuan organisasi.

4.3.3 Keadilan Organisasi

Berikut adalah tabel hasil analisis deskripsi yang diperoleh dari data responden mengenai variabel Keadilan Organisasi pada CV Bina Furniture yang memiliki lima Indikator yaitu Memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka, Gaji yang hampir sama untuk setiap karyawan dalam organisasi, Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang sama, Memperlakukan karyawan dengan sopan santun, dan hormat, Keterbukaan atasan terhadap bawahan.

Tabel 4.8
Keadilan Organisasi

No	Indikator	Kategori							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka	0	0	0	4	26	47	23	84,14	Tinggi
2	Gaji yang hampir sama untuk setiap karyawan dalam organisasi	0	0	0	3	18	62	17	84,71	Tinggi

3	Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang sama	0	0	0	3	14	62	21	85,85	Tinggi
4	Memperlakukan karyawan dengan sopan santun, dan hormat	0	0	0	6	28	44	22	83,14	Tinggi
5	Keterbukaan atasan terhadap bawahan	0	0	0	6	23	48	23	84	Tinggi
Rata-rata Total Indeks									84,37	Tinggi

Keadilan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai seberapa adil perlakuan yang mereka terima dari organisasi, baik dalam hal prosedur, interaksi, maupun hasil. Berdasarkan Tabel 4.8 Keadilan Organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di CV Bina Furniture termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata-rata total indeks sebesar 84,37. Meninjau setiap indikator, semua indikator keadilan organisasi juga menunjukkan kategori tinggi. Indikator "Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang sama" memiliki indeks tertinggi yaitu 85,85. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan adanya kesetaraan perlakuan di CV Bina Furniture. Indikator berikutnya yang memiliki nilai tinggi adalah "Gaji yang hampir sama untuk setiap karyawan dalam organisasi" dengan indeks 84,71. Sementara itu, indikator "Memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi mereka" memiliki indeks 84,14, diikuti oleh "Keterbukaan atasan terhadap bawahan" dengan 84,00. Indikator "Memperlakukan karyawan dengan sopan santun, dan hormat" memiliki indeks 83,14, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, merupakan indeks terendah di antara indikator lainnya. Dari hasil analisis statistik deskriptif ini, rata-rata total indeks yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap keadilan organisasi di CV Bina Furniture. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan, baik dalam hal distribusi hasil, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi interpersonal.

4.3.4 Dukungan Organisasi

Berikut adalah tabel hasil analisis deskripsi yang diperoleh dari data responden mengenai variabel Dukungan Organisasi pada CV Bina Furniture yang memiliki lima Indikator yaitu Organisasi menghargai kontribusi karyawan, Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan, Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan, Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan, Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.

Tabel 4.9
Dukungan Organisasi

No	Indikator	Kategori							Indeks	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Organisasi menghargai kontribusi karyawan	0	0	0	4	22	44	30	85,71	Tinggi
2	Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan	0	0	0	4	12	63	21	85,85	Tinggi
3	Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan	0	0	0	7	29	51	13	81,42	Tinggi
4	Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan	0	0	0	10	33	38	19	80,85	Tinggi
5	Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik	0	0	0	3	20	59	18	82,57	Tinggi
Rata-rata Total Indeks									83,68	Tinggi

Dukungan organisasi yang dipersepsikan adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan Tabel 4.9 Dukungan Organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, persepsi karyawan terhadap dukungan

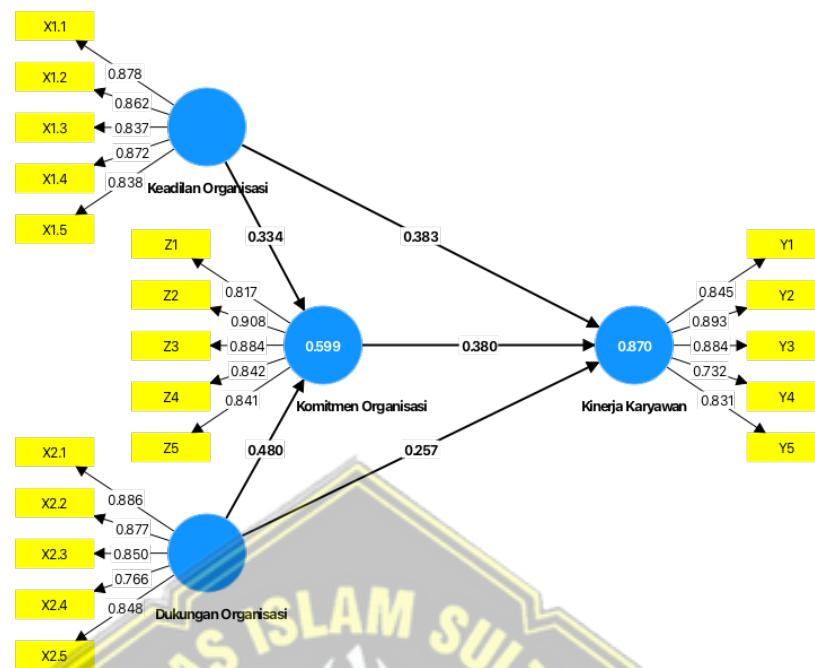
organisasi di CV Bina Furniture termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata-rata total indeks sebesar 83,68. Meninjau setiap indikator, semua indikator dukungan organisasi juga menunjukkan kategori tinggi. Indikator "Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan" memiliki indeks tertinggi yaitu 85,85. Ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan bahwa usaha lebih yang mereka curahkan dihargai oleh CV Bina Furniture. Indikator berikutnya yang memiliki nilai tinggi adalah "Organisasi menghargai kontribusi karyawan" dengan indeks 85,71. Sementara itu, indikator "Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik" memiliki indeks 82,57, diikuti oleh "Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan" dengan 81,42. Indikator "Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan" memiliki indeks 80,85, yang meskipun masih dalam kategori tinggi, merupakan indeks terendah di antara indikator lainnya. Dari hasil analisis statistik deskriptif ini, rata-rata total indeks yang tinggi menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi di CV Bina Furniture. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa didukung oleh perusahaan, baik dalam hal penghargaan atas usaha dan kontribusi, maupun perhatian terhadap kesejahteraan dan umpan balik kinerja mereka.

4.4 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.1 Uji Validitas

a. *Outer Loading*

Angka *outer loading* pada uji validitas harus memiliki $> 0,7$ pada masing-masing konstruk. Nilai tersebut didapatkan dengan menganalisis data kuesioner dengan fitur PLS Algorithm pada *SmartPLS*. Berikut adalah gambar model struktural dengan *outer loading* pada masing-masing indikator variabel dalam penelitian.



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Gambar 4.1 Nilai *Outer Loading*

Berikut adalah nilai perbedaan *loading factor* setiap indikator dari keadilan organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan setelah melalui proses PLS Algorithm.

Tabel 4.10
Loading Factor

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Keadilan Organisasi	X1.1	0.878	Valid
	X1.2	0.862	Valid
	X1.3	0.837	Valid
	X1.4	0.872	Valid
	X1.5	0.838	Valid
Dukungan Organisasi	X2.1	0.886	Valid
	X2.2	0.877	Valid
	X2.3	0.850	Valid
	X2.4	0.766	Valid
	X2.5	0.848	Valid
Komitmen Organisasi	Z1	0.817	Valid
	Z2	0.908	Valid
	Z3	0.884	Valid
	Z4	0.842	Valid
	Z5	0.841	Valid
	Y1	0.845	Valid

Kinerja Karyawan	Y2	0.893	Valid
	Y3	0.884	Valid
	Y4	0.732	Valid
	Y5	0.831	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dapat diartikan bahwa *loading factor* dari seluruh indikator variabel penelitian adalah valid atau memenuhi syarat *convergent validity*, karena memiliki nilai $> 0,7$.

b. Discriminant Validity

Pada uji *discriminant validity* perlu menunjukkan nilai *fornell larcker criterion* lebih dari 0,7 untuk setiap konstruk.

Tabel 4.11
Nilai Fornell Larcker Criterion

	Dukungan Organisasi	Keadilan Organisasi	Kinerj Karyawan	Komitmen Organisasi
Dukungan Organisasi	0.847			
Keadilan Organisasi	0.802	0.858		
Kiner Karyawan	0.848	0.862	0.839	
Komitmen Organisasi	0.747	0.719	0.847	0.859

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Sesuai tabel 4.11 dapat dideskripsikan bahwa *discriminant validity* dari keadilan organisasi, dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian maka masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid.

c. Average Variance Extracted (AVE)

Pada penelitian ini menggunakan *SmartPLS* sebagai alat analisis data, selain menganalisis *cross loading* dapat mengukur nilai *discriminant validity* dengan perbandingan nilai *average variance extracted (AVE)* untuk dikonstruksi melalui korelasi antar konstruk dengan konstruk lain. Cara ini memiliki kriteria valid apabila nilai $AVE > 0,5$ pada masing-masing variabel yang diukur. Berikut merupakan nilai *average variance extracted (AVE)*.

Tabel 4.12
Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
Keadilan Organisasi	0.736	Valid
Dukungan Organisasi	0.717	Valid
Komitmen Organisasi	0.738	Valid
Kinerja Karyawan	0.704	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Pada tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel atau konstruk penelitian yang digunakan adalah valid.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini uji reliabilitas dapat diketahui dengan melakukan uji *composite reliability* dan *cronbach's alpha* digunakan untuk melihat akurasi, konsistensi serta ketepatan instrument untuk melihat konstruk. Pada PLS SEM suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $> 0,7$. Berikut adalah hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada variabel penelitian ini:

Tabel 4.13
Nilai *Composite Reliability* Dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Keadilan Organisasi	0.913	0.910	Reliabel
Dukungan Organisasi	0.916	0.902	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.913	0.911	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.903	0.894	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 mendeskripsikan kuesioner dari setiap konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* $> 0,7$, sehingga dapat dikatakan reliabel.

4.5 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive, model ini dievaluasi menggunakan R-square untuk konstruks dependen. Untuk mengevaluasi Inner Model dengan PLS dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen, dan dalam menginterpretasikannya seperti pada regresi. Perubahan nilai R-square memiliki pengaruh pada pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah berpengaruh substantif.

4.5.1 Koefisien Determinasi (*R-square*)

R-square adalah uji yang dipakai untuk mengindikasikan sejauh mana dampak variabel independent terhadap variabel dependen. Ketika *R-square* mencapai 0,67 dianggap pengaruh kuat, dianggap moderat Ketika mencapai 0,33 dan dianggap lemah Ketika 0,19. Hasil nilai koefisien determinasi (*R-square*) penelitian ini terdapat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14
Nilai *R-square*

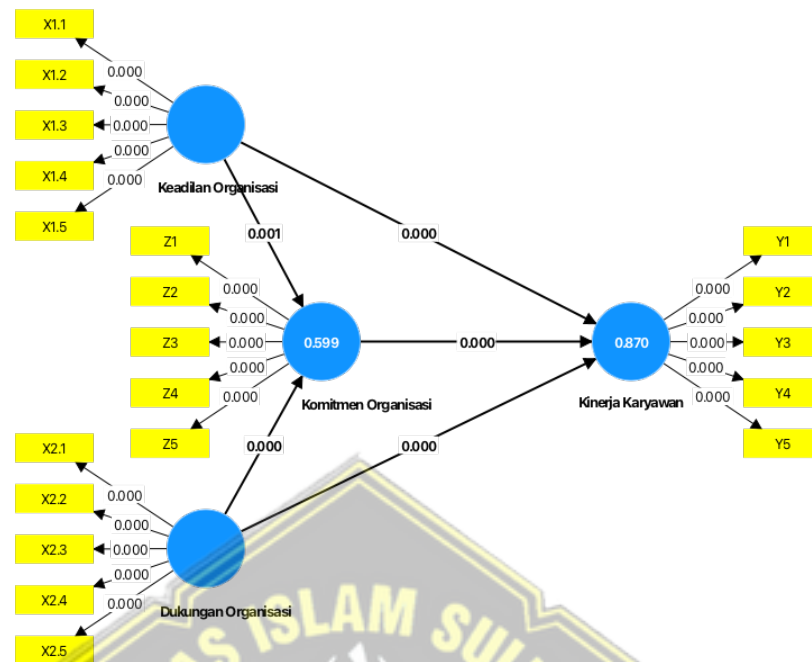
Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>	Kriteria
Komitmen Organisasi	0.599	0.590	Moderat
Kinerja Karyawan	0.870	0.866	Kuat

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14 menunjukkan nilai *R-square* untuk kinerja karyawan adalah 0.870 sementara nilai *R-square adjusted* 0.866. Mengindikasikan semua konstruk eksogen bersama-sama memiliki dampak sebesar 87,0% terhadap Y, yang dapat dianggap sebagai pengaruh kuat. Sementara 13% sisanya dapat dijelaskan oleh variabel dan indikator lain yang tidak diuraikan di penelitian ini.

4.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat model *bootstrapping* yang dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Gambar 4.2 Model *Bootstrapping* PLS

Gambar 4.2 merupakan model *bootstrapping* pada penelitian ini yang meliputi pengujian *direct effect* dan pengujian *specific indirect effect* dengan penjelasan sebagai berikut.

4.6.1 Hasil Pengujian *Direct Effect*

Hasil pengujian pengaruh langsung dilakukan dengan melihat nilai *original sample* dan *t-statistic*. Pengukuran dapat dikatakan signifikan apabila $t\text{-tabel} > 1,66$ dengan taraf signifikansi 5% dan $p\text{-value} < 0,05$. Adapun nilai koefisien jalur (*path coefficients*) pengaruh langsung (*direct effect*) ditunjukkan pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15
Nilai *Path Coefficients*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Keadilan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.383	0.385	0.056	6.798	0.000
Dukungan Organisasi	0.257	0.254	0.056	4.620	0.000

-> Kinerja Karyawan					
Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.334	0.332	0.100	3.345	0.001
Dukungan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.480	0.482	0.095	5.031	0.000
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.380	0.381	0.046	8.288	0.000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui hasil dari pengujian pengaruh langsung dengan penjelasan sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.383 dan nilai t-statistic sebesar $6.798 > 1,66$ dan *p-value* $0.000 < 0,05$. Hasil ini dapat diartikan, **hipotesis pertama** yang menyatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan **diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan.
- Berdasarkan hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.257 dan nilai t-statistic sebesar $4.620 > 1,66$ dan *p-value* $0.000 < 0,05$. Hasil ini dapat diartikan, **hipotesis kedua** yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan **diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan.
- Berdasarkan hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.334 dan nilai t-statistic sebesar $3.345 > 1,66$ dan *p-value* $0.001 < 0,05$. Hasil ini dapat diartikan, **hipotesis ketiga** yang menyatakan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh pada Komitmen Organisasi **diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi.

- d. Berdasarkan hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.480 dan nilai *t-statistic* sebesar $5.031 > 1,66$ dan *p-value* $0.000 < 0,05$. Hasil ini dapat diartikan, **hipotesis keempat** yang menyatakan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh pada Komitmen Organisasi **diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Komitmen Organisasi.
- e. Berdasarkan hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.380 dan nilai *t-statistic* sebesar $8.288 > 1,66$ dan *p-value* $0.000 < 0,05$. Hasil ini dapat diartikan, **hipotesis kelima** yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan **diterima**. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Karyawan.

4.6.2 Hasil Pengujian *Specific Indirect Effect*

Pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) pada penelitian ini dapat diamati dari melihat nilai *original sample* dan *t-statistic*. Pengukuran dapat dikatakan signifikan apabila $t\text{-tabel} > 1,66$ dengan taraf signifikan 5% dan *p-value* $< 0,05$ dalam *specific indirect effect*. Nilai *specific indirect effect* diperoleh melalui metode *bootstrapping* yang ditunjukkan pada tabel 4.16 berikut:

Tabel 4.16
Nilai *Specific Indirect Effect*

Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.127	0.126	0.039	3.265	0.001
Dukungan Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.182	0.185	0.048	3.782	0.000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.16 diatas dapat ditemukan hasil dari pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan penjelasan sebagai berikut:

- a. Hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.127 dan nilai t-statistic sebesar $3.265 > 1,66$ dan *p-value* $0.001 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, menyatakan bahwa Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Keadilan Organisasi pada Kinerja Karyawan **diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi secara tidak langsung terbukti mampu berperan memediasi hubungan Keadilan Organisasi pada Kinerja Karyawan.
- b. Hasil perolehan nilai *original sampel* sebesar 0.182 dan nilai t-statistic sebesar $3.782 > 1,66$ dan *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan hasil tersebut, menyatakan bahwa Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh Dukungan Organisasi pada Kinerja Karyawan **diterima**. Hasil ini menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi secara tidak langsung terbukti mampu berperan memediasi hubungan Keadilan Organisasi pada Kinerja Karyawan.

4.6.3 Pembahasan Hasil Penelitian

- a. Hipotesis 1: Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarianti, Mesta and Sari (2017); Qalby and Rosnani (2023); Tawainella, Madubun and Bahasoan (2024) bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesesuaian ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam organisasi baik itu keadilan distributif (pembagian sumber daya dan hasil), keadilan prosedural (proses pengambilan keputusan), maupun keadilan interaksional (perlakuan interpersonal) mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Perasaan adil ini dapat menumbuhkan rasa percaya, loyalitas, dan motivasi dalam diri karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan lebih termotivasi untuk bekerja keras, berinovasi, dan bertanggung jawab atas tugas-tugas mereka, yang secara

langsung berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

b. Hipotesis 2: Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zani, Sari and Sari (2024); Rohmah and Suhermin (2024); Raudatusyifa, Sari and Fenia (2024) bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan seperti ketersediaan sumber daya, pengakuan atas kontribusi, dan dukungan dari atasan maupun rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi, mengurangi stres kerja, dan merasa lebih dihargai. Hal ini mendorong mereka untuk lebih terlibat dalam pekerjaan, menunjukkan inisiatif, dan mengatasi tantangan dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Dukungan yang kuat dari organisasi menjadi pendorong penting bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara optimal.

c. Hipotesis 3: Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Situmorang and Santosa (2024); Syafei and Indah (2023); Saraswati, Wulandari and Mahayasa (2023). Bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Adanya keadilan dalam organisasi, baik dalam hal kebijakan, prosedur, maupun interaksi sehari-hari, menumbuhkan rasa percaya dan respek karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, merasa menjadi bagian dari organisasi, dan memiliki keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggotanya. Komitmen ini termanifestasi dalam bentuk loyalitas, kesediaan untuk berusaha lebih demi

kepentingan organisasi, dan kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Perasaan adil ini sangat fundamental dalam membangun fondasi komitmen yang kokoh, yang penting untuk stabilitas dan keberlanjutan organisasi.

d. Hipotesis 4: Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnami (2017); Purnama (2020); Sinambela (2021) bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawannya, baik dalam bentuk dukungan instrumental, emosional, atau informasional, memainkan peran krusial dalam membentuk komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai kontribusi mereka, dan memberikan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung merasa lebih terikat dan termotivasi untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi. Perasaan didukung ini menumbuhkan rasa timbal balik di mana karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dukungan tersebut dengan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Komitmen yang kuat akibat dukungan organisasi akan tercermin dalam keinginan untuk tetap bertahan di organisasi, berkontribusi secara aktif, dan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi.

e. Hipotesis 5: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muis, Jufrizen and Fahmi (2018); Yuarin and Gunawan (2024); Rahmawati and Trisninawati (2024); Jatiningrum, Kuswandi and Rahayu (2024) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi yang tinggi mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Karyawan yang berkomitmen secara emosional, berkelanjutan, atau normatif akan menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka, memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai tujuan

organisasi, dan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas. Mereka cenderung bersedia melampaui tuntutan pekerjaan standar, berinovasi, dan menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang positif. Ini karena mereka merasa memiliki tanggung jawab pribadi terhadap keberhasilan organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasinya, semakin besar kemungkinan mereka untuk menginvestasikan waktu dan upaya mereka untuk mencapai kinerja optimal, yang pada akhirnya bermanfaat bagi pencapaian tujuan strategis organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan beberapa poin penting mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan:

1. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil dalam berbagai aspek organisasi, kinerja mereka cenderung meningkat. Perasaan keadilan ini menumbuhkan kepercayaan dan motivasi, mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik.
2. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi, baik berupa sumber daya, pengakuan, maupun bantuan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kepercayaan diri dan keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada kinerja mereka.
3. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Perlakuan adil dalam organisasi berkorelasi kuat dengan peningkatan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih dalam dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
4. Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Adanya dukungan dari organisasi secara signifikan memperkuat komitmen karyawan. Karyawan yang merasa didukung akan membalasnya dengan loyalitas dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap organisasi.
5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi dari karyawan adalah pendorong utama peningkatan kinerja. Karyawan yang

berkomitmen akan lebih termotivasi, proaktif, dan bersedia menginvestasikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyoroti peran krusial keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi sebagai faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, perusahaan perlu berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan, dan menumbuhkan komitmen yang kuat di antara mereka.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi manajerial yang berharga bagi CV Bina Furniture dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya. Berdasarkan temuan bahwa keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, berikut adalah strategi yang dapat diterapkan:

1. CV Bina Furniture perlu memastikan bahwa kebijakan dan prosedur perusahaan diterapkan secara transparan dan konsisten untuk semua karyawan, terutama dalam hal penggajian, promosi, dan penilaian kinerja. Perlakuan yang adil dan tanpa favoritisme akan membangun kepercayaan karyawan, serta penting juga untuk menyediakan mekanisme pengaduan yang jelas dan responsif agar setiap keluhan terkait ketidakadilan dapat ditangani dengan cepat dan adil, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara setara.
2. CV Bina Furniture disarankan untuk berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan yang relevan, seperti pelatihan desain atau produksi furnitur, untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pertumbuhan profesional mereka. Selain itu, menciptakan sistem pengakuan yang efektif untuk mengapresiasi kontribusi karyawan, baik melalui penghargaan formal maupun pujian informal, akan sangat meningkatkan motivasi dan loyalitas. Perusahaan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan fasilitas yang memadai, serta

memastikan bahwa manajer dan supervisor mampu memberikan bimbingan dan dukungan emosional yang efektif kepada tim mereka.

3. Untuk membangun komitmen yang kuat, CV Bina Furniture perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan secara jelas agar karyawan merasa menjadi bagian dari tujuan yang lebih besar. Penting juga untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, karena hal ini akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Selain itu, menciptakan budaya perusahaan yang positif yang mengedepankan kolaborasi, integritas, dan rasa saling menghormati, serta memberikan otonomi kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka, akan memperkuat ikatan emosional dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan beserta dengan agenda untuk penelitian mendatang, sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil nilai *R-square* untuk kinerja karyawan adalah 0.870 sementara nilai *R-square adjusted* 0.866. Mengindikasikan semua konstruk eksogen bersama-sama memiliki dampak sebesar 87,0% terhadap Y. Sementara 13% sisanya dapat dijelaskan oleh variabel dan indikator lain yang artinya dapat dijelaskan melalui variabel lain.
2. Sehingga dari hasil penelitian ini, membawa indikasi untuk penelitian mendatang dengan mengeksplorasi atau mencari variabel-variabel yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam konteks pada perusahaan furniture.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. And J. J. Y. P. A. Hartono (2015). "Partial Least Square (Pls) Alternatif Structural Equation Modeling (Sem) Dalam Penelitian Bisnis." **22**: 103-150.
- Adnan Bataineh, K. J. I. B. R. (2019). "Impact Of Work-Life Balance, Happiness At Work, On Employee Performance." **12**(2): 99-112.
- Afandi, P. (2018). "Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)." Riau: Zanaf Publishing **3**.
- Agustiani, F. N. J. J. R. P., Manajemen, Dan Akuntansi (2019). "Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kopetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk." **3**(2): 100-131.
- Akbar, M. F. J. J. (2021). "Keadilan Distributif Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." **2**(2): 39-45.
- Ardiansyah, C. A. And J. J. J. I. M. Surjanti (2020). "Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Pt. Bhinneka Life Indonesia Cabang Surabaya." **8**(4): 1211.
- Ariyanti, V. M. D., T. J. S. J. O. M. Rijanti And Business (2021). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi, Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perumda Air Minum Banyumili Kabupaten Rembang." **4**(2): 60-70.
- Asari, A. F. J. J. I. M. (2022). "Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Bpjs Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surabaya Karimunjawa." 843-852.
- Colquitt, J. A., J. A. Lepine And M. J. Wesson (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace*, Mcgraw-Hill Education.
- Dewi, N. P. K. C. And A. S. K. Dewi (2018). *Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keadilan Imbalan Terhadap Kepuasan Kerja Sopir Koptax Ngurah Rai*, Udayana University.
- Fitriani, F., S. Amin And B. J. J. I. U. B. J. Wediawati (2022). "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Mediator (Studi Pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam)." **22**(3): 2256-2262.
- Ganesan, S. And B. A. Weitz (1996). "The Impact Of Staffing Policies On Retail Buyer Job Attitudes And Behaviors." *Journal Of Retailing* **72**(1): 31-56.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich And J. H. Donnelly (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin/Mcgraw-Hill.
- Hendriatno, S. And M. J. I.-E. Marhalinda (2020). "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Generasi Milenial Pada Bank Di Kota Bandung." **3**(3): 125-133.

- Hidayanti, S., Et Al. (2020). "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Suatu Studi Pada Pt. Pp Presisi Tbk Tasikmalaya)." 2(3): 94-105.
- Indriantoro, N. And B. Supomo (2002). "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen."
- Jatiningrum, C. D., K. Kuswandi And S. J. J. M. Rahayu (2024). "Efek Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Mandiri Kcp Surabaya Darmo Permai)." 14(1): 56-71.
- Karina, N. K. And I. K. Ardana (2020). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan, Udayana University.
- Karolus Wulla Rato, K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Kristanto, H. (2015). "Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 17(1): 86-98.
- Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Promiba Mutu Salatiga Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, Universitas Pgri Adibuana Surabaya.
- Meyer, J. P. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application*, Sage.
- Muis, M. R., J. Jufrizen And M. Fahmi (2018). "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 1(1): 9-25.
- Ningsih, D. P., W. Utari And I. J. J. J. I. M. Prasetyo (2023). "Analisis Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Pada Produktivitas Kerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja." 13(1): 26-36.
- Nurhafni, I. J. J. O. B. And E. U. Yptk (2022). "Analisis Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Pemediasi." 7(3): 279-289.
- Panjaitan, Y. Y. S. And A. J. J. M. T. D. K. Fazri (2023). "Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Balai Pengelola Transportasi Darat (Bptd) Wilayah V Provinsi Jambi." 12(03): 858-871.
- Purnama, A. N. C. (2020). "Pengaruh Persepsi Pengembangan Karir Dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi." *Jurnal Psikoborneo* 8(2): 216-328.
- Purnami, P. R. (2017). "Pengaruh Kompensasi Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan rumah Sakit Balimã© D Karangasem." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha* 4(1): 95-107.
- Qalby, L. And T. Rosnani (2023). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

- Variabel Mediasi. Prosiding Management Business Innovation Conference (Mbic).
- Rahmawati, A. A. And T. J. J. K. D. B. Trisninawati (2024). "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." **22**(1): 124-143.
- Ramadhan, F. A., Z. Adriani And F. J. J. D. M. Chairunnisa (2024). "Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Modertasi (Pada Hotel Pasterur Bandung)." **12**(2): 78-87.
- Raudatusyifa, S., M. W. Sari And S. Z. J. J. M. D. B. E. Fenia (2024). "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Yasiga Sarana Utama Padang." **2**(2): 342-354.
- Rhoades, L. And R. Eisenberger (2002). "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature." *Journal Of Applied Psychology* **87**(4): 698.
- Rhoades, L. And R. J. J. O. A. P. Eisenberger (2002). "Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature." **87**(4): 698.
- Rizal, M., H. V. Alam And L. L. J. J. I. M. D. B. Asi (2023). "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo." **5**(3): 1126-1140.
- Robbins, S. P. (2009). "Judge (2007) Perilaku Organisasi." Jakarta: Salemba Empat.
- Rohmah, S. And S. J. J. I. D. R. M. Suhermin (2024). "Dukungan Organisasi, Self Efficacy Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kecamatan Wiyung Kota Surabaya." **13**(7).
- Samsuni, S. J. A.-F. J. I. K. D. K. (2017). "Manajemen Sumber Daya Manusia." **17**(1): 113-124.
- Saraswati, P. P. A., N. L. A. A. Wulandari And I. G. A. Mahayasa (2023). "Peningkatan Komitmen Organisasional Melalui Keadilan Organisasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Pada Pt Inti Grafika Paperindo Denpasar)." *Warmadewa Management And Business Journal (Wmbj)* **5**(2): 116-124.
- Sarianti, R., H. A. Mesta And M. J. J. K. M. B. Sari (2017). "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi." **6**(2): 105-117.
- Sarwary, K., Et Al. (2023). "The Influence Of Organizational Justice On Job Performance." **5**(1): 1-8.
- Shore, L. M. And L. E. J. J. O. A. P. Tetrick (1991). "A Construct Validity Study Of The Survey Of Perceived Organizational Support." **76**(5): 637.
- Sinambela, E. A. (2021). "Motivasi Kerja Dan Dukungan Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi." *Jurnal Baruna Horizon* **4**(1): 34-42.
- Sinambela, E. A. J. J. B. H. (2021). "Motivasi Kerja Dan Dukungan Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi." **4**(1): 34-42.
- Situmorang, C. R. And A. Santosa (2024). "Pengaruh Kepribadian, Employee Engagement Dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Cv Santi Jaya Indonesia." *Jurnal Ekonomi Manajemen* **28**(7).

- Sugiyono (2016). "Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D." Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, F. (2017). Neraca Pembayaran: Konsep, Metodologi Dan Penerapan, Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan (Ppsk) Bank Indonesia.
- Sundari, N. And A. T. J. J. R. P. Utami (2022). "Hubungan Keadilan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Generasi Milenial." *2*(1): 21-26.
- Syafei, I. And N. Indah (2023). "Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Semua Dirgantara Sentani." *Reliability: Jurnal Ilmu Manajemen* *1*(1): 10-19.
- Syafruddin, A. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Selatan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, Universitas Bosowa.
- Tamunomiebi, M. D. And C. Oyibo (2020). "Work-Life Balance And Employee Performance: A Literature Review." *European Journal Of Business And Management Research* *5*(2).
- Tawainella, A. Z., J. Madubun And A. J. I. J. O. S. S. R. Bahasoan (2024). "Dimensi Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja." *4*(2): 7026-7039.
- Wicaksono, B. D. And S. J. J. M. D. O. Rahmawati (2019). "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sistem Informasi Dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor." *10*(2): 133-146.
- Widya, A., Et Al. (2021). "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Lmx (Leader-Member Exchange) Dilihat Dari Aspek Gender." *30*(2): 154-172.
- Widyani, A. A. D. And N. P. R. J. W. M. Devy (2021). "Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja." *3*(1): 57-69.
- Wiseman, J. And A. Stillwell (2022). "Organizational Justice: Typology, Antecedents And Consequences." *Encyclopedia* *2*(3): 1287-1295.
- Yuarin, R. And G. Gunawan (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Wangta Agung Surabaya, Wijaya Kusuma Surabaya University.
- Zani, A., V. N. Sari And D. P. J. J. E. Sari, Manajemen, Bisnis, Dan Sosial (2024). "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pln (Persero) Upt Padang." *4*(2): 147-155.