

## Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga Di Bandar Lampung)

**Muhammad Evando Yulianto**

Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung

**Agus Zahron Idris**

Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung

**Abstract.** *The purpose of this research is to examine and analyze the effect of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on employee performance. This research was conducted at PT Lautan Teduh Interniaga in Bandar Lampung. The type of research in this study is quantitative data using tabulation results from questionnaires, and qualitative data using interview methods. The population in this study were employees of PT Lautan Teduh Interniaga in Bandar Lampung. The data collection technique in this study used non-probability sampling with purposive sampling and obtained 100 respondents. Methods of data collection using questionnaires. Analysis of the research data using the PLS approach and SmartPLS as a calculation tool. The results of the study show that distributive justice, procedural justice and interactional justice have a positive effect on employee performance.*

**Keywords:** *Distributive justice, procedural justice, interactional justice, and employee's performance*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan menggunakan hasil tabulasi dari kuesioner, dan data kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan non-probability sampling dengan purposive sampling dan diperoleh 100 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data penelitian menggunakan pendekatan PLS dan SmartPLS sebagai alat perhitungan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kinerja pegawai

## PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan terdiri dari berbagai individu yang memiliki latar belakang yang beragam dan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan mencapai tujuan tersebut sangat bergantung pada kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi. (Widiastuti & Aisyah, 2016). Menurut penelitian (Siti Hidayah dan Haryani, 2013), dalam konteks meningkatkan kinerja, keadilan organisasi merupakan konsep keadilan yang terdiri dari tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

PT Lautan Teduh Interniaga adalah perusahaan yang beroperasi di sektor penjualan dan perbaikan sepeda motor serta merupakan mitra utama dalam penjualan merek sepeda motor YAMAHA. Dalam mengukur dan mengelola kinerja karyawannya PT Lautan Teduh Interniaga menggunakan kerangka *Balance Scorecard*. Dalam kerangka kerja *Balance Scorecard*, PT Lautan Teduh Interniaga menetapkan tujuan dan target kinerja untuk setiap perspektif tersebut, dan kemudian mengidentifikasi *key performance indicator* yang akan digunakan untuk mengukur pencapaian tersebut. Indikator kinerja yang dipilih harus relevan dengan tujuan strategis organisasi dan dapat diukur secara objektif. Pada tahun 2022 hasil penilaian kinerja karyawan memiliki nilai aktualisasi sebesar 63% dari nilai ideal 100%, yang menunjukkan hasil yang jauh di bawah harapan PT Lautan Teduh Interniaga untuk memperoleh kinerja karyawan yang baik. Menurunnya penilaian kinerja karyawan tersebut memiliki dampak pada menurunnya penjualan pada PT Lautan Teduh Interniaga.

Selama tahun 2022 hanya 4 bulan yang memenuhi target penjualan yaitu bulan Januari dengan target 266 dan aktualisasi penjualan sebesar 269, bulan Mei dengan target 250 dan aktualisasi penjualan sebesar 254, bulan Juli dengan target 280 dan aktualisasi penjualan sebesar 285, dan bulan Agustus dengan target 285 dan aktualisasi penjualan sebesar 287. Permasalahan tersebut merupakan permasalahan yang berkaitan dengan menurunnya kinerja karyawan. Kurangnya penerapan keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan dapat menjadi penyebab terjadinya permasalahan tersebut. Perusahaan perlu mempertimbangkan peran keadilan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Keadilan organisasional sangat penting untuk menilai kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Keadilan organisasional merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan dalam pengambilan keputusan, distribusi sumber daya, dan perlakuan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan berkinerja lebih baik.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Berdasarkan (Moorhead & Griffin, 2013) keadilan organisasional adalah pandangan individu di dalam suatu organisasi terkait dengan konsep keadilan. Teori keadilan menyatakan bahwa ketika individu merasakan keadilan dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan interaksi dengan orang lain, mereka cenderung merasa puas, termotivasi, dan berkinerja lebih baik. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan adanya keadilan dalam organisasi untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Keadilan sosial meneliti persepsi mengenai keputusan organisasional. Metode yang digunakan untuk menelitinya dan meneliti sikap dari mereka yang dipengaruhi melalui tiga teori yang diungkapkan oleh (Saunders & Thornhill, 2003). Teori pertama berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap hasil yang disebut sebagai keadilan distributif. Teori kedua adalah keadilan prosedural yang berfokus pada pandangan karyawan terhadap keadilan prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, teori ketiga adalah keadilan interaksional yang menekankan pandangan terhadap perlakuan interpersonal yang adil yang diterima oleh para karyawan.

### **Keadilan**

Persepsi individu atau kelompok tentang kewajaran perilaku yang diterima dari suatu organisasi atau perusahaan dapat diartikan sebagai konsep keadilan (Wahyuni & Hartono, 2019). Keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai persepsi individual tentang keadilan yang mereka terima di tempat kerja. Keadilan tersebut berdasarkan hasil (*outcome*) yang mereka terima jika dibandingkan dengan individual lain. (Robbins dan Judge, 2008) mendefinisikan bahwa keadilan organisasional merupakan pemusatan perhatian terhadap bagaimana para pekerja merasa bahwa para pemilik kebijakan dan pengambil keputusan ditempat kerja dalam memperlakukan karyawan. Seseorang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi didapatkan dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Keadilan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **Keadilan Distributif**

Keadilan distributif berkaitan dengan perlakuan adil bagi karyawan apabila ditinjau dari gaji, beban kerja, durasi kerja, dan lainnya. Apabila atasan memberikan hasil serta merancang pemberian gaji sesuai kinerja para karyawan, mereka akan puas dan memiliki komitmen pada organisasi.

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan distributif terdiri dari 4 indikator yaitu:

1. Persamaan

Persamaan terpenuhi apabila adanya situasi ketika hasil (gaji, bonus, *reward*) karyawan seimbang dengan apa yang karyawan tersebut kerjakan.

2. Kelayakan

Kelayakan terpenuhi apabila perusahaan memberikan imbalan yang sesuai dengan penyelesaian pekerjaan karyawan.

3. Kontribusi

(Gary, 2013) menyatakan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kontribusi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan kontribusinya. Kontribusi terpenuhi apabila karyawan merasa kontribusi mereka dihargai oleh perusahaan dan terjadi kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan pada perusahaan.

4. Kinerja

Indikator kinerja terpenuhi apabila seorang karyawan merasa adanya kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang di terima. Hasil pekerjaan yang karyawan telah lakukan sepadan dengan kinerja karyawan tersebut.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural menjelaskan mengenai pendapat individual terhadap prosedur yang berkaitan dengan penentuan luaran (*outcomes*).

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 7 indikator yaitu :

1. Kendali proses

Kendali proses terpenuhi apabila karyawan dapat menyampaikan pandangan dan perasaan saya untuk kemajuan perusahaan, serta mendapat kesempatan yang diberikan untuk mengemukakan pandangan saat adanya aturan yang sedang diterapkan.

2. Kendali keputusan:

Kendali keputusan terpenuhi apabila karyawan merasa memiliki andil pada setiap keputusan yang dibuat oleh perusahaan serta memiliki kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh persatuan pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan perusahaan.

3. Konsistensi

Konsistensi terpenuhi apabila semua karyawan diperlakukan sama oleh perusahaan tanpa membandingkan satu karyawan dengan yang lain. Prosedur yang adil harus tetap konsisten baik dalam perlakuan antara individu dari waktu ke waktu. Setiap karyawan berhak mendapatkan perlakuan yang sama dalam prosedur yang serupa.

4. Bebas prasangka

(Wahyuni & Hartono, 2019) menyatakan prasangka atau bias merupakan pola penyimpangan dalam pengambilan keputusan dalam situasi tertentu. Bebas prasangka terpenuhi apabila karyawan menilai bahwa tidak adanya diskriminasi perlakuan.

5. Akurasi informasi

(Lipursari, 2013) menyatakan bahwa akurasi informasi mengandung pengertian bahwa informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak bias atau menyesatkan. Keputusan yang akurat dapat tercapai jika didasarkan pada informasi yang tepat. Informasi yang diperlukan harus berdasarkan fakta yang valid.

6. Mampu koreksi

Mampu koreksi atau tindakan korektif adalah proses berkomunikasi dengan karyawan untuk memperbaiki serta menghilangkan perilaku atau kinerja yang tidak sesuai dengan peraturan perusahaan (Tashi et al., 2016). Kemampuan untuk melakukan koreksi terpenuhi ketika karyawan menganggap bahwa terdapat proses perbandingan atau mekanisme lain yang dapat digunakan untuk memperbaiki kesalahan.

7. Etika dan moral

Prosedur yang adil harus didasarkan pada prinsip-prinsip etika dan moral. Etika dan moral terpenuhi ketika karyawan merasa bahwa pengambilan keputusan telah sesuai dengan standar etika dan moral.

**Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional akan terpenuhi apabila atasan dapat mengkomunikasikan prosedur dari perusahaan tersebut dengan cara yang baik dan tepat, serta menggunakan informasi yang jujur dan benar.

Menurut (Colquitt, 2001) menjelaskan bahwa keadilan interaksional terdiri dari 9 indikator yaitu sebagai berikut:

1. Kesopanan

Kesopanan terpenuhi apabila karyawan merasakan adanya kesopanan yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.

2. Bermartabat

Bermartabat akan terpenuhi apabila karyawan merasa mendapatkan perlakuan atasan dengan penuh martabat.

3. Hormat

Hormat sebagai indikator keadilan interaksional akan terpenuhi apabila seorang karyawan merasakan sikap hormat yang ditunjukkan atasan kepada bawahan.

4. Kepantasan kata-kata

Kepantasan kata-kata akan terpenuhi apabila karyawan merasakan kepastian kata-kata dalam berkomunikasi yang digunakan oleh atasan.

5. Kejujuran

Kejujuran akan terpenuhi apabila karyawan merasa adanya kejujuran atasan dalam berkomunikasi.

6. Pembenaran

(Greenberg, 2010) menyatakan bahwa pembenaran pada keyakinan karyawan bahwa keputusan dan tindakan manajemen didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan rasional, serta dapat diterima secara moral. Pembenaran akan terpenuhi apabila karyawan merasa setiap peraturan/prosedur perusahaan maupun keputusan perusahaan dijelaskan secara menyeluruh oleh atasan.

7. Masuk akal

Masuk akal sebagai indikator keadilan interaksional akan terpenuhi apabila karyawan merasa penjelasan yang diberikan oleh atasan merupakan penjelasan yang wajar dan masuk akal.

8. Tepat waktu

Tepat waktu akan terpenuhi apabila karyawan merasa kesiapan atasan untuk berkomunikasi setiap waktu.

## 9. Spesifik

(Mayer dan Davis, 2019) menyatakan bahwa spesifik merujuk pada keyakinan bawahan bahwa kebutuhan dan kontribusinya diakui dan diperhatikan secara individual oleh atasan. Spesifik terpenuhi apabila karyawan merasa atasan mereka dapat menyesuaikan kebutuhan khusus komunikasi bawahannya.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut (Moehariono, 2012) kinerja atau *performance* merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi, baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif.

Menurut (Robbins, 2006) menjelaskan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 5 indikator yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Kualitas dalam kinerja karyawan merupakan pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas kinerja karyawan adalah total atau jumlah hasil yang dihasilkan atau dinyatakan dalam bentuk seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

#### 3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu didefinisikan sebagai kemampuan sistem untuk merespons dalam waktu yang ditentukan. Ketepatan waktu akan terpenuhi apabila karyawan mampu menunjukkan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Efektivitas akan terpenuhi apabila karyawan mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 5. Kemandirian

(Tingo & Mseti, 2022) menyatakan bahwa kemandirian dalam kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri dengan mengambil inisiatif dan membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaannya.

Di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan tidak hanya bekerja dengan efisiensi, tetapi juga terlibat dalam praktik pengendalian internal yang kuat. Dalam konteks ini, peran seorang *controller* menjadi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. *Controller* adalah seorang manajer yang memiliki tanggung jawab terhadap fungsi akuntansi, serta memfasilitasi partisipasi manajemen dalam perencanaan dan pengendalian pencapaian tujuan.

*Controllership* berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan sistem pengendalian internal yang dirancang untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan. Terdapat beberapa langkah dalam *controllership* agar kinerja karyawan berjalan sesuai dengan rencana perusahaan seperti membuat tujuan dan sasaran yang jelas, menyediakan pengukuran kinerja yang relevan, memberikan *feedback* dan bimbingan, mengidentifikasi dan mengatasi hambatan kinerja, serta melakukan evaluasi dan peningkatan dalam sistem.

Salah satu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menyediakan pengukuran kinerja yang relevan seperti dengan menggunakan *Management Performance Measurement* (MPM). *Management performance measurement* merupakan proses mengukur, menganalisis, dan melaporkan kinerja suatu perusahaan, unit kerja, atau individu berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dalam manajemen melibatkan penggunaan berbagai indikator, dan *key performance indicators* (KPI) yang relevan dengan tujuan organisasi. Pengukuran tersebut mencakup berbagai aspek atau perspektif seperti *financial perspective* atau perspektif keuangan, *business process perspective* atau perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses-proses internal yang penting bagi perusahaan, *customer perspective* atau perspektif pelanggan yang mengevaluasi kepuasan pelanggan, dan *learning & growth perspective* atau perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang mencakup produktivitas karyawan.

*Management performance measurement* melibatkan pengukuran kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menggunakan berbagai pengukuran serta indikator, termasuk baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Pada penelitian ini, peneliti akan berfokus pada *non-financial measurement* atau pengukuran non-keuangan. *Non-financial measurement* atau pengukuran non-keuangan merujuk pada penggunaan indikator dan pengukuran yang tidak terkait dengan angka-angka keuangan. Pengukuran *non-financial measurement* mencakup aspek-aspek seperti



penjualan unit, penyampaian laporan, respon atas keluhan konsumen, pencapaian target, serta kualitas produk atau layanan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja Karyawan**

Keadilan distributif dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, gaji yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai dan kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Siti Hidayah dan Haryani, 2013) menghasilkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari uraian diatas disimpulkan apabila perlakuan adil dalam sebuah perusahaan meningkat maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat, dan sebaliknya. Perlakuan adil tersebut berkaitan dengan terpenuhinya keempat indikator keadilan distributif yang menjadi tolak ukur keadilan distributif yaitu dengan persamaan, kelayakan, kontribusi, dan kinerja (Colquitt, 2001).

Berdasarkan hal tersebut, untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara keadilan distributif terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub>: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suharyoko, 2016) menunjukkan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari uraian diatas disimpulkan dengan adanya keadilan prosedural disebuah perusahaan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Semakin karyawan merasa dilibatkan dalam prosedur suatu perusahaan maka karyawan tersebut akan merasakan adanya sebuah keadilan prosedural. Diikuti dengan 7 indikator yang menjadi tolak ukur terpenuhinya keadilan prosedural dikembangkan oleh (Colquitt, 2001) yaitu kendali proses, kendali keputusan, konsistensi, bebas prasangka, akurasi informasi, mampu koreksi, etika dan moral.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, untuk mengetahui apakah pada PT. Lautan Teduh terdapat pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub>: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Dengan adanya keadilan interaksional yang diterapkan oleh perusahaan yang terdiri dari keadilan interpersonal dan keadilan informasional, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Keadilan interaksional memiliki 9 indikator yang dikembangkan oleh (Colquitt, 2001)

yaitu kesopanan, bermartabat, hormat, kepatutan kata-kata, kejujuran, pembenaran, masuk akal, tepat waktu, dan spesifik.

Merujuk hal tersebut, maka untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Lautan Teduh

H<sub>3</sub>: Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu hasil tabulasi kuisioner dan data kualitatif yaitu hasil wawancara. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Lautan Teduh Interniaga di seluruh cabang Bandar Lampung. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan cara *purposive sampling* dengan menggunakan rumus slovin, dan menghasilkan jumlah sampel 100 responden. Analisis hasil dari responden akan menggunakan skala pengukuran, skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis data, analisis statistik deskriptif, dengan menggunakan pendekatan PLS dan SmartPLS sebagai alat bantu hitung. Pada penelitian ini memperoleh data sebanyak 115 kuesioner yang diisi oleh karyawan PT Lautan Teduh Interniaga. Namun, hanya 100 kuesioner yang dapat diolah dan dianalisa sedangkan 15 kuesioner tidak memenuhi kriteria untuk dapat diolah dan dianalisa lebih lanjut.

Pada deskripsi variabel keadilan distributif menunjukkan bahwa indikator dari variabel keadilan distributif dengan nilai mean tertinggi terdapat pada indikator X1.3 dengan nilai 4.25 dengan pernyataan “Saya merasa kontribusi saya dihargai oleh perusahaan dan berdampak pada imbalan yang saya terima.”. Sedangkan indikator dengan nilai paling rendah pada variabel keadilan distributif yaitu pada indikator X1.2 dengan nilai 4.02 dengan pernyataan “Saya mendapat hasil yang tepat dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan.”. Pada deskripsi variabel keadilan prosedural indikator dari variabel keadilan prosedural dengan nilai mean tertinggi terdapat pada indikator X2.7 dengan nilai 4.29 dengan pernyataan “Saya merasa bahwa proses pengambilan keputusan telah sesuai dengan etika standar dan moral.”. Sedangkan indikator dengan nilai paling rendah pada variabel keadilan prosedural yaitu pada indikator X2.4 dengan nilai 3.75 dengan pernyataan “Saya merasa dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan tidak membedakan karyawan dan tidak ada diskriminasi perlakuan.”. Indikator dari variabel keadilan interaksional dengan nilai mean tertinggi terdapat pada indikator X3.2 dengan nilai 4.34

dengan pernyataan “Saya merasa diperlakukan dengan bermartabat oleh atasan.”. Sedangkan indikator dengan nilai paling rendah pada variabel keadilan interaksional yaitu pada indikator X3.4 dengan nilai 3.87 dengan pernyataan “Saya merasa adanya komunikasi yang sopan oleh atasan”. Indikator dari variabel kinerja karyawan dengan nilai mean tertinggi terdapat pada indikator Y1.2 dengan nilai 4.62 dengan pernyataan “Saya mencapai standar kualitas yang ditetapkan dalam pekerjaan saya.”. Sedangkan indikator dengan nilai paling rendah pada variabel kinerja karyawan yaitu pada indikator Y1.8 dengan nilai 4.31 dengan pernyataan “Saya menggunakan sumber daya dengan efisien dan mencapai hasil yang optimal.”

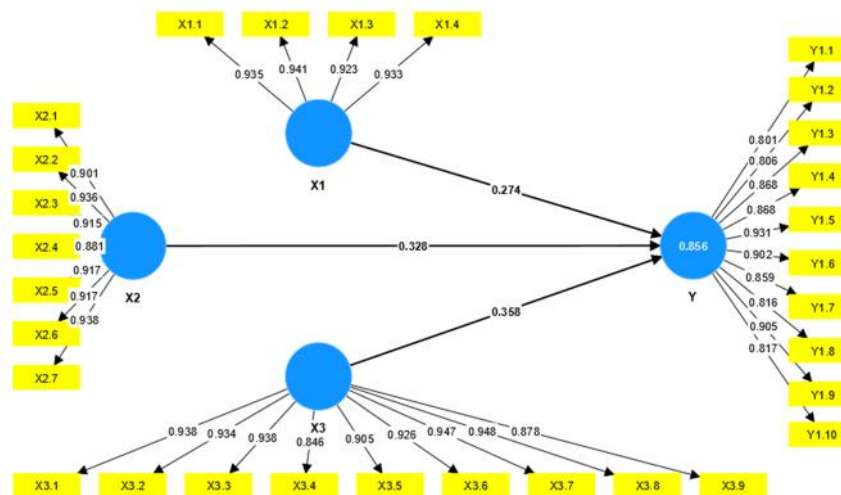
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

#### *Convergent Validity*

Pada gambar 1 menunjukkan seluruh nilai *loading factor* (*outer loading*) yang merupakan korelasi antara indikator dengan konstruk latennya sudah berada diatas 0,70. Pada *output outer loading* tersebut dapat dilihat bahwa hasil *loading factor* menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memenuhi *convergen validity*, temuan ini dibuktikan dengan tidak adanya butir indikator yang memperoleh nilai *loading factor* < 0,70. Seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang baik.

**Gambar 1 Hasil Loading Factor**



### **Discriminant Validity**

Pada tabel 1 yang menunjukkan nilai AVE dan tabel 4.12 yang menunjukkan nilai *Fornell-Larcker Criterion* seluruhnya telah berada diatas 0,5 sehingga memenuhi kriteria untuk *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 1 Hasil Discriminant Validity**

<b>Indikator</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Keadilan Distributif	0,870
Keadilan Interaksional	0,843
Keadilan Prosedural	0,837
Kinerja Karyawan	0,737

Pada tabel 2 pengujian *cross loading* harus menunjukkan nilai indikator yang lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan indikator pada konstruk lainnya. Berikut merupakan hasil dari uji *cross loading*:

**Tabel 2 Hasil Uji Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion**

	<b>Keadilan Distributif</b>	<b>Keadilan Interaksional</b>	<b>Keadilan Prosedural</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>
Keadilan Distributif	0,933			
Keadilan Interaksional	0,865	0,918		
Keadilan Prosedural	0,899	0,909	0,915	
Kinerja Karyawan	0,878	0,893	0,900	0,858

### **Uji Discriminant Validity: Cross Loading**

Hasil dari uji *cross loading* menunjukkan bahwa korelasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya sehingga konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya (Ghozali, 2014). Dari hasil uji nilai dari *Average Variance Extracted (AVE)*, nilai *Fornell-Larcker Criterion*, dan nilai dari *cross loading* tersebut dapat kita lihat bahwa indikator-indikator yang digunakan pada penelitian telah memenuhi *discriminant validity* yang baik.

## Uji Reliabilitas

### *Composite Reliability*

Pada tabel 3 diketahui bahwa seluruh nilainya berada diatas 0,7 sehingga memenuhi persyaratan, yaitu memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini telah andal atau konsisten (Ghozali, 2014).

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas: *Composite Reliability***

<b>Indikator</b>	<b>Composite reliability</b>
Keadilan Distributif	0,964
Keadilan Interaksional	0,980
Keadilan Prosedural	0,973
Kinerja Karyawan	0,965

### *Cronbach's Alpha*

Pada tabel 4 diketahui bahwa semua nilai variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kinerja karyawan sudah lebih besar dari 0,60 sehingga menunjukkan bahwa setiap variabel tersebut memenuhi syarat untuk memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas: *Cronbach's Alpha***

<b>Indikator</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
Keadilan Distributif	0,950
Keadilan Prosedural	0,977
Keadilan Interaksional	0,968
Kinerja Karyawan	0,960

## Pengukuran Inner Model

### Uji Pengaruh Model

Berdasarkan hasil pada tabel 5 menunjukkan bahwa setiap variabel independen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

**Tabel 5 Hasil Uji Pengaruh Langsung**

	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standard deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P values</b>
Keadilan Distributif -> Kinerja Karyawan	0.274	0.280	0.129	2.131	0.033
Keadilan Prosedural -> Kinerja Karyawan	0.328	0.327	0.165	1.993	0.046
Keadilan Interaksional -> Kinerja Karyawan	0.358	0.355	0.125	2.862	0.004

## Uji R-Square ( $R^2$ )

Pada tabel 6, dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan atau dipengaruhi sebesar 85,6% oleh variabel eksogen (independen) yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan sisanya sebesar 14,4% dipengaruhi variabel yang tidak dibuat atau tidak digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 6 Hasil Uji R-Square**

Indikator	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,856	0,851

Pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil evaluasi *inner model* atas keadilan distributif terhadap kinerja karyawan dihasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,131 dimana nilainya lebih besar daripada *t-table* 1,96 sehingga hipotesis ini dinyatakan terdukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Saputro dan Mildawati, 2018) yang menyimpulkan bahwa keadilan distributif dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Siti Hidayah dan Haryani, 2013) memperoleh kesimpulan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang menyatakan bahwa persepsi individu tentang keadilan adalah faktor penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara kurangnya transparansi dalam penilaian kinerja dapat menciptakan persepsi ketidakadilan di antara karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa penilaian kinerja mereka didasarkan pada faktor-faktor yang tidak adil, seperti hubungan personal dengan atasan, hal ini menyebabkan penurunan penilaian kinerja karena karyawan merasa tidak dihargai atau diakui dengan adil atas kontribusi mereka. Hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa keadilan prosedural memengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan kinerja karyawan. Teori keadilan menjelaskan bahwa persepsi individu tentang keadilan prosedural, yaitu proses pengambilan keputusan yang adil, dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan memberikan perhatian pada sejauh mana proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan pembagian sumber daya atau imbalan dianggap adil, transparan, dan melibatkan partisipasi yang tepat. Jika karyawan merasakan keadilan prosedural, mereka akan menerima hasil keputusan dengan lebih baik,

meskipun hasilnya tidak selalu sesuai dengan harapan mereka. Keadilan prosedural yang tinggi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa ada beberapa situasi di mana beberapa rekan kerja mendapatkan kesempatan lebih banyak untuk proyek-proyek menarik atau tugas-tugas yang memberikan pengembangan karir. Sehingga, keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan dihasilkan nilai *t-statistic* sebesar 2,862 dimana nilainya lebih besar daripada *t-table* 1,96 sehingga hipotesis ini dinyatakan terdukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Irpan et al., 2022) yang menyimpulkan bahwa keadilan interaksional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang menyatakan bahwa persepsi individu tentang keadilan adalah faktor penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Teori keadilan menyatakan bahwa keadilan interaksional, yaitu cara individu diperlakukan oleh orang lain di tempat kerja, terutama oleh atasan atau pihak yang memiliki kekuasaan, dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pada penelitian ini menghasilkan simpulan:

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam distribusi imbalan, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam penerapan aturan, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
3. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal, semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut akan meningkat.
4. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Keterbatasan Penelitian**

Meskipun penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis yang dibangun, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Keterbatasan akses data. Perolehan data yang diinginkan peneliti belum maksimal dikarenakan banyak dokumen dan informasi yang memang tidak dapat diperoleh peneliti.
2. Dalam mengumpulkan data, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan informasi. Oleh karena itu, data yang terkumpul mencerminkan pandangan karyawan PT Lautan Teduh Interniaga terkait kinerja mereka, namun peneliti tidak memiliki kendali atas respon yang diberikan oleh responden, sehingga ada kemungkinan terjadinya bias dalam data yang dihasilkan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka, berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan sampel yang digunakan.
2. Pada penelitian selanjutnya, dapat mengembangkan penelitian ini pada alat analisis, variabel-variabel lain yang belum dibahas dalam penelitian ini, seperti seperti motivasi, lingkungan kerja, pelatihan karyawan, dan sebagainya.
3. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat meyakinkan kepada seluruh karyawan bahwa sistem distribusi imbalan yang diterapkan telah berdasarkan asas keadilan yang menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan.
4. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat lebih melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan perusahaan serta dalam pelaksanaan seluruh keputusan dilakukan dengan konsisten kepada seluruh karyawan.
5. Manajemen PT. Lautan Teduh Interniaga di Bandar Lampung diharapkan dapat meningkatkan komunikasi atasan dengan karyawan dengan menggunakan kata-kata yang sopan dan tidak menyinggung perasaan karyawan dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasia Lipursari. (2013). Peran Sistem Informasi Manajemen (Sim) Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal Stie Semarang*, 5(1)
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Irpan, I., Adriansyah, M. A., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 180. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v10i1.7227>
- Moehersono. (2012). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: Raja Graffindo Persada.
- Moorhead, & Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi (Diana Angelica, Penerjemah.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saunders, M. N. K., & Thornhill, A. (2003). Organisational justice, trust and the management of change: An exploration. *Personnel Review*, 32(3), 360-375+394. <https://doi.org/10.1108/00483480310467660>
- Siti Hidayah & Haryani. (2013). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Bmt Hudatama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*.
- Suharyoko. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Palang Merah Indonesia Eks Karesidenan Surakarta). *Widya Ganeswara*, 26(31), 190–199.
- Tashi, T., Mbuya, V. B., & Gangadharappa, H. V. (2016). Corrective action and preventive actions and its importance in quality management system: A review. *International Journal of Pharmaceutical Quality Assurance*, 7(1), 1–6.
- Tingo, J., & Mseti, S. (2022). Effect of Employee Independence on Employee Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(2), 01–11. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.2.1>
- Wahyuni, S., & Hartono, J. (2019). *Akuntansi Keprilakuan Pengantar*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Nominal, Barometer Riset Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 88–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i1.11478>