

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA**

Rr. Lismawati HK<sup>1</sup>, Indra Prasetyo<sup>2</sup>, Woro Utari<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, [lismawatihk@gmail.com](mailto:lismawatihk@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, [indraprasetyo@uwp.ac.id](mailto:indraprasetyo@uwp.ac.id)

<sup>3</sup> Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia, [woroutari@uwp.ac.id](mailto:woroutari@uwp.ac.id)

DOI: <https://doi.org/10.35449/surplus.v4i2.825>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kinerja, kepuasan, keadilan organisasional, dan kepemimpinan di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung keadilan organisasional, kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori dan metode kuantitatif, penelitian ini melibatkan seluruh 37 pegawai Dinas PMD sebagai sampel melalui metode sensus dan menganalisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kepemimpinan tidak. Selain itu, keadilan organisasional dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memediasi pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya keadilan organisasional dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta menunjukkan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

**Kata kunci:** Keadilan Organisasional; Kepemimpinan; Kepuasan; Kinerja

**PENDAHULUAN**

Setiap organisasi berusaha memiliki karyawan dengan kinerja optimal karena mereka adalah aset berharga untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2020). Menurut Soeprihantono dalam Syaharuddin (2019), kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, target, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Robbins & Judge, 2018) meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Permasalahan kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro seringkali terkait dengan beberapa faktor seperti kurangnya pelatihan dan pengembangan, rendahnya motivasi kerja, serta kurangnya dukungan dari atasan. Selain itu, adanya ketidakadilan dalam perlakuan terhadap pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja secara negatif. Kepuasan kerja yang rendah akibat perlakuan yang tidak adil atau kurangnya pengakuan terhadap kontribusi pegawai dapat menurunkan semangat kerja dan produktivitas mereka.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh perbedaan antara ganjaran yang diterima dan yang diharapkan (Robbins & Judge, 2018). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 2018). Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan loyalitas dan komitmen pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Keadilan organisasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Keadilan organisasional mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja, termasuk perlakuan yang adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika (Robbins & Judge, 2018). Hidayat dalam Avilla (2017) menambahkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, yang berdampak pada keberhasilan organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Menurut (Handoko, 2017), gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan arahan yang jelas, mendukung, dan memotivasi bawahan. Pimpinan yang mampu menetapkan keputusan kerja dengan melibatkan bawahan, mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, dan memberikan penghargaan yang layak dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Martono et al., 2022). Pemimpin yang transformasional, yang mampu memberdayakan dan memotivasi karyawan, akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Thoha, 2017).

Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya gap penelitian terkait pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Zulikhwan (2020), Sari et al. (2021), dan Tamrin et al. (2019) menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Farla et al. (2019) menyatakan sebaliknya. Begitu pula dengan kepemimpinan, di mana Zulikhwan (2020) dan Trijayanti et al. (2015) menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun Farla et al. (2019) menemukan hasil yang berbeda. Berdasarkan latar belakang dan analisis gap ini, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro.

Penelitian ini bertujuan menegaskan pentingnya keadilan organisasional dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Keadilan dan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang adil, harmonis, dan produktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2019), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti serta menguji hipotesis mengenai pengaruh antar variabel tersebut. Metode kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan teknik pengambilan sampel secara acak dan pengumpulan data melalui instrumen penelitian. Analisis data dilakukan secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro, sebanyak 37 orang. Sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi ini menggunakan metode sensus sampling, sehingga semua pegawai dijadikan sampel penelitian (Arikunto, 2019). Data diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner dan studi dokumentasi. Analisis data menggunakan software SmartPLS 3, yang merupakan alat analisis Partial Least Square (PLS). PLS adalah teknik analisis Structural Equation Model (SEM) berbasis varian yang dapat menguji model pengukuran dan model struktural secara simultan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Salah satu cara agar data dapat dengan mudah dipahami, maka analisis deskriptif adalah salah satu dari bagian statistik yang digunakan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pelatihan (X1), motivasi (X2), disiplin kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y). Berikut ini adalah hasil analisis deskriptif dari variabel-variabel tersebut:

Tabel 1. Skala Data

No.	Variabel	Rata-Rata	Kategori
1	Keadilan Organisasional (X1)	4.07	Tinggi
2	Kepemimpinan (X2)	4.14	Tinggi
3	Kepuasan Kerja (Z)	3.98	Tinggi
4	Kinerja Pegawai (Y)	4.07	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer (2022)

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional (X1) memiliki rata-rata penilaian 4.07, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasakan adanya keadilan dalam organisasi mereka. Kepemimpinan (X2) mendapatkan penilaian rata-rata 4.14, juga termasuk dalam kategori tinggi, menandakan bahwa kepemimpinan di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro dianggap efektif oleh pegawai. Kepuasan kerja (Z) memiliki rata-rata penilaian 3.98, yang meskipun sedikit lebih rendah, masih termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa puas dengan pekerjaan mereka. Akhirnya, kinerja pegawai (Y) juga mendapatkan penilaian rata-rata 4.07, yang berarti kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro dinilai baik oleh responden. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti keadilan organisasional, kepemimpinan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro.

### Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) dan tingkat signifikansinya (*p-value*). Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubunga antar arah variabel dapat dilihat dari pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Hasil Estimasi *Path Coefficient* dan *Specific Indirect Effects***

No	Variabel	Original Sample	T Statistics	P-Values	Status
1	Keadilan Organisasional -> Kepuasan	0.585	5.712	0.000	Signifikan
2	Keadilan Organisasional -> Kinerja	0.470	2.862	0.004	Signifikan
3	Kepemimpinan -> Kepuasan	0.367	3.363	0.001	Tidak Signifikan
4	Kepemimpinan -> Kinerja	0.064	0.407	0.684	Tidak Signifikan
5	Kepuasan -> Kinerja	0.441	3.006	0.003	Signifikan
6	Keadilan Organisasional -> Kepuasan -> Kinerja	0.258	2.408	0.016	Signifikan
7	Kepemimpinan -> Kepuasan -> Kinerja	0.162	2.249	0.025	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS (2022)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-values* yang lebih kecil dari 0.050, sehingga hipotesis pertama dan ketiga diterima. Selain itu, keadilan organisasional juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja pegawai. Hipotesis keempat dan keenam yang menguji hubungan ini diterima dengan nilai *p-values* yang signifikan. Sementara itu, kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis kedua ditolak, namun hipotesis kelima dan ketujuh diterima karena kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa faktor keadilan organisasional dan kepemimpinan yang baik, serta kepuasan kerja yang tinggi, secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di Dinas PMD Kabupaten Bojonegoro.

### Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *p-values* sebesar 0.004. Peningkatan keadilan organisasional dapat meningkatkan kinerja pegawai karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan setara, yang meningkatkan motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa adil dalam pekerjaan cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara maksimal (Robbins & Judge, 2018). Hasil ini konsisten

dengan penelitian Zulikhwan (2020), Sari et al. (2021), dan Tamrin et al. (2019) yang menunjukkan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai p-values sebesar 0.684. Meskipun kepemimpinan dinilai baik, hal ini tidak cukup untuk secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu alasan mungkin karena kepemimpinan lebih mempengaruhi faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja atau motivasi, yang kemudian berdampak pada kinerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan perlu diperkuat dengan faktor lain untuk meningkatkan kinerja secara langsung. Temuan ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh Zulikhwan (2020), Sari et al. (2021), Indriasari & Utari (2020) dan Trijayanti et al. (2015).

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai p-values sebesar 0.003. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih termotivasi dan cenderung bekerja lebih keras dan lebih baik. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan loyalitas dan komitmen, serta mengurangi tingkat absensi dan turnover. Hasil ini mendukung penelitian Trijayanti et al. (2015), Hasanudin et al. (2021) dan Farla et al. (2019) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p-values sebesar 0.000. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil di tempat kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaannya. Keadilan dalam distribusi tugas, penghargaan, dan komunikasi yang transparan meningkatkan perasaan dihargai dan dihormati, yang berkontribusi pada kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rato dan Leda (2020) serta Siregar et al. (2020).

Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai p-values sebesar 0.001. Pemimpin yang baik mampu memberikan arahan, dukungan, dan penghargaan yang tepat kepada bawahannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang mendorong karyawan untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hasil ini mendukung penelitian Ratnasari et al. (2019), Utari & Hartati (2022) dan Mubarok dan Zein (2019).

Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai p-values sebesar 0.016. Peningkatan keadilan organisasional meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan menciptakan perasaan dihargai, yang meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka. Hasil ini mendukung penelitian Zulikhwan (2020), Sari et al. (2021), dan Tamrin et al. (2019).

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai p-values sebesar 0.025. Kepemimpinan yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja pegawai. Pemimpin yang mendukung dan memberikan pengakuan kepada karyawan meningkatkan kepuasan kerja mereka, yang mendorong peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung penelitian Zulikhwan (2020), Sari et al. (2021), dan Trijayanti et al. (2015).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka didapatkan hasil bahwa Persepsi pegawai tentang diklat, kompetensi pegawai, disiplin kerja dan kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro termasuk dalam kategori tinggi. Ada pengaruh yang signifikan antara diklat dan kompetensi terhadap disiplin di Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara diklat dan kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro. Ada pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro. Ada pengaruh yang signifikan antara diklat terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro melalui disiplin. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Dan Penataan Ruang Kabupaten Bojonegoro melalui disiplin.

Saran dari peneliti terkait dengan peningkatan kinerja pegawai dan disiplin kerja pegawai melalui diklat yang semakin baik diklat yang dilaksanakan maka pegawai dapat lebih disiplin dalam bekerja sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Peningkatan pelaksanaan diklat perlu mempertimbangkan isi materi pelatihan yang harus lebih disusun dengan baik dan dapat dimengerti oleh peserta pelatihan, metode pelatihan yang digunakan diharapkan lebih dapat dipahami dengan baik oleh peserta pelatihan dan perlunya rekomendasi dari pimpinan untuk kualifikasi peserta pelatihan. Terkait dengan peningkatan kinerja pegawai dan disiplin kerja melalui kompetensi kerja meskipun tidak mempunyai pengaruh yang signifikan yang terkait dalam hal pemilihan metode kerja yang harus lebih efektif dan efisien, pegawai harus lebih memperluas pengetahuannya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, dan perlunya pemahaman tentang karakteristik dan kondisi pekerjaan secara efektif dan efisien. Terkait dengan peningkatan kinerja pegawai melalui disiplin kerja terkait dengan peraturan yang diterapkan dengan hadir di tempat kerja tepat waktu bila perlu sebelum jam masuk yang ditetapkan sudah berada di tempat kerja, selain itu tata cara kerja yang sudah ditetapkan perlu dilaksanakan dengan lebih baik lagi.

## REFERENSI

- Arikunto, S. (2019). *Teknik Pengumpulan Data*. PT. Rineka Cipta.
- Avilla, Glenda. 2017. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140.
- Farla, Wita, Yuliansyah M. Diah, dan Fera Widyanata. 2019. Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM Pembuatan Pempek Palembang. *Jurnal Ecoment Global*. Volume 4 Nomor 1 Edisi Februari 2019.
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasanudin, M. F., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pegawai

- Bri Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 5(4), 301–311.
- Indriasari, H. P., & Utari, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(3), 421–435.
- Luthans. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Martono, H., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Displin Kerja Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 12(1), 24–35.
- Mubarok, Ahmad dan Agustian Zein. 2019. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Rahman Teknik Perkasa Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, Volume 6 No 1, April 2019*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sari, Devi Permata, Zainal Ilmi, Irwansyah. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Dan Keadilan Organisasi Serta Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Petrosea, Tbk. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia. Vol. 6, No. 9, September 2021*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syahrudin Y. 2019. Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Inovasi - 15 (2), 2019; 151-158*
- Tamrin, Abdul Kadir, Samrin, dan Syamsuddin. 2019. Pengaruh Keadilan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Iain Kendari. *Zawiyah: Jurnal Pemikiran Islam. Vol. 5, No. 2, Desember 2019*.
- Thoha, M. (2017). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT Raja Grafindo Persada.
- Trijayanti, Komang Alit, Nyoman Ari Surya Darmawan, dan Gede Adi Yuniarta. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Auditor (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik (KAP) di Provinsi Bali). *e-journal SI Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi SI (Volume 3 No 1 Tahun 2015)*.
- Utari, W., & Hartati, C. S. (2022). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Tasik Putri Puyu. *JUIMA: JURNAL ILMU MANAJEMEN*, 12(1), 12–23.