

**PENGARUH KEADILAN PROSEDUR PENILAIAN KINERJA  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI**



Skripsi Oleh:  
**DIRGA GUSTIANI**  
**01031381722223**  
**AKUNTANSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI**

**2022**

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**

**PENGARUH KEADILAN PROSEDUR PENILAIAN KINERJA TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
PEMEDIASI**

Disusun oleh:

Nama : Dirga Gustiani  
NIM : 01031381722223  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif.

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal

Ketua

: 30, Maret 2022



Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak., CPA  
NIP 196310041990031002

Tanggal

Anggota

: 7, April 2022



Sri Maryati, S.E., M. Sc

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PENGARUH KEADILAN PROSEDUR PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI**

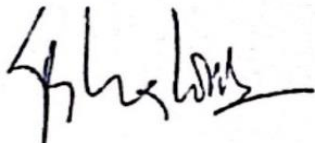
Disusun oleh:

Nama : Dirga Gustiani  
NIM : 01031381722223  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada Kamis 19, Mei 2022 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif  
Palembang, 23 Mei 2022

Ketua,



Dr. Tertarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak.  
NIP 196310041990031002

Anggota,




Sri Maryati, S.E., M. Sc  
NIP 199009252019032019

Anggota,



Eka Meirawati, S.E., M. Si., Ak  
NIP. 196905251996032001

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi

**ASLI**  
JURUSAN AKUTANSI  
FAKULTAS EKONOMI UNSRI  
30/05 2022  


Arista Hakiki, S.E., M. Acc., Ak  
NIP. 197303171997031002

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dirga Gustiani  
NIM : 01031381722223  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul :

### PENGARUH KEADILAN PROSEDUR PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI

Pembimbing :

Ketua : Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak.  
Anggota : Sri Maryati, S.E., M. Sc  
Tanggal Ujian : 19 Mei 2022

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila pernyataan saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat gelar sarjana.

Palembang, 25 Mei 2022  
Pembuat Pernyataan,



Dirga Gustiani  
NIM. 01031381722223

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO :**

**“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”**

**(QS. Ar- Ra’d : 11)**

**“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”**

**(QS. Al- Baqarah : 286)**

### **Kupersembahkan Kepada:**

- **Allah SWT**
- **Orang Tuaku Tercinta**
- **Kakakku Tercinta**
- **Temanku**
- **Almamaterku**
- **Diriku**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullah Wa Barakatuh*

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih serta penyayang, tiada hal yang mulia selain Engkau ya Rabb, kasih sayang-Mu tidak akan pernah habis untuk hamba-Mu sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: **Pengaruh Keadilan Prosedur Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi.**

Sholawat serta salam kepada Nabi Muhammad SAW yang berkepribadian luar biasa, dapat menjadi teladan bagi seluruh umat di dunia. Ialah seseorang yang membawa perubahan ke arah lebih baik, dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang.

Penulis mengucapkan terima kasih atas segala bantuan, bimbingan, saran serta doa yang telah diberikan oleh Bapak Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak dan Ibu Sri Maryati, S.E., M. Sc selaku pembimbing, yang memberikan bimbingan, perhatian, serta arahan kepada penulis dalam menyelesaikan laporan penelitian ini. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis yang telah memberikan doa, semangat, dan dukungan moril dan materil dalam menempuh pendidikan.

Palembang, 25 Mei 2022



Penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan yang dilakukan oleh berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis akan mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang sudah berkenan meluangkan waktu dan pikirannya untuk membantu penulis menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya ini penulis ucapkan kepada :

1. Allah SWT atas segala berkat, rahmat, kesehatan, dan kekuatan yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua Orang Tua yang amat penulis sayangi, Ayahanda tercinta H. Mustika Mubin, Ibunda tercinta Hj. Asni Waty Darmawan dan Kakak tercinta Hajrah Nanda Putri Mustika, yang telah memberikan segala kasih dan sayang, kepercayaan, semangat, nasihat, dukungan moril dan materil, serta doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis hingga saat ini.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Mohd Adam, S.E., M.E selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Bapak Arista Hakiki, S.E., M. Acc., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

6. Ibu Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E., M.M., Ak selaku Pengelola Akademik Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Kampus Palembang Universitas Sriwijaya.
7. Bapak Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak. dan Ibu Sri Maryati, S.E., M. Sc selaku dosen pembimbing I dan II. Terima kasih atas waktu yang sudah bapak dan ibu luangkan, semua motivasi dan masukan yang sudah bapak dan ibu berikan, kesabaran yang sangat luar biasa, serta ilmu baru dan doa yang bapak dan ibu berikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Eka Meirawati, S.E., M. Si., Ak selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran untuk memperbaiki skripsi ini. Serta masukan-masukan yang diberikan sehingga skripsi ini dapat selesai.
9. Ibu Dr. Hj. Relasari, S.E, M.Si., Ak selaku dosen pembimbing akademik penulis, yang telah membimbing penulis selama perkuliahan ini.
10. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama perkuliahan.
11. PT Perkebunan Nusantara VII Unit Betung, Ibu Wiwid dan Pak David selaku Asisten SDM/Umum yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam mengumpulkan data penelitian, serta seluruh responden yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi.
12. Seluruh Staff Tata Usaha dan Perpustakaan Univeristas Sriwijaya yang banyak membantu di bidang akademik dan kemahasiswaan selama perkuliahan.



13. Sahabat-sahabat tersayang Eka Yulia, Khoiriyatun Nisa, Miftah Maghfiroh, Tiwi, Warda. Terima kasih telah memberikan semangat, motivasi, serta memberikan banyak bantuan yang tidak akan pernah penulis lupakan.
14. Sahabat seperjuangan Zalsa, Nadia, Mei, Ocha, Putri dan teman-teman Akmen yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih atas waktu kalian untuk saling bercerita, curhat, memotivasi, serta telah memberikan banyak bantuan, semangat, dan tempat bertukar pikiran selama penulis melaksanakan penelitian.
15. Teman-teman Akuntansi Kampus Palembang angkatan 2017. Terima kasih telah membuat masa perkuliahan penulis menjadi menyenangkan. *See you on top guys!*
16. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu, yang telah banyak memberikan bantuannya selama proses penulisan skripsi ini.
17. Terakhir, terima kasih untuk diri saya sendiri yang telah mampu bertahan dan berjuang untuk menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya.

Palembang, 25 Mei 2022



Penulis

# PENGARUH KEADILAN PROSEDUR PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI PEMEDIASI

Dirga Gustiani<sup>1</sup>  
Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak<sup>2</sup>  
Sri Maryati, S.E., M. Sc<sup>3</sup>

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui unsur-unsur yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Model penelitian terdiri dari keadilan prosedural penilaian kinerja sebagai variabel independen dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Variabel-variabel tersebut digunakan untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, sebagai variabel terikat. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Pengambilan sampel menggunakan metode *non-probability sampling* pada 80 responden dengan objek penelitian PT Perkebunan Nusantara 7 Unit Betung. Data diukur dengan skala Likert, lalu dianalisis dengan teknik proses menggunakan program SmartPLS 3.0. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa a) keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, b) keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, c) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan d) keadilan prosedural penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan mediasi komitmen organisasi. Hasil mediasi komitmen organisasi juga menunjukkan adanya mediasi secara parsial antara keadilan procedural penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** Keadilan Prosedural, Penilaian Kinerja, Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi

Ketua,



Dr. Tertiarto wahyudi, S.E., MAFIS., Ak  
NIP. 196310041990031002

Anggota,



Sri Maryati, SE., M. Sc  
NIP. 199009252019032019

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi,



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

# THE EFFECT OF PROCEDURAL JUSTICE ON PERFORMANCE APPRAISAL WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS MEDIATING ROLE

## Authors:

Dirga Gustiani<sup>1</sup>  
Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak<sup>2</sup>  
Sri Maryati, S.E., M. Sc<sup>3</sup>

## ABSTRACT

*This study aims to determine elements that affect employee job satisfaction. The research model consists of procedural justice of performance appraisal as an independent variable and organizational commitment as a mediating role variable. These variables are used to determine their effect on job satisfaction as the dependent variable. This research used quantitative data with non-probability sampling method on 80 respondents at the research object: PT Perkebunan Nusantara 7 Unit Betung. The data was measured with Likert scale and analyzed using a process technique by SmartPLS 3.0 program. The results showed that a) procedural justice of performance appraisal had positive effect on employee job satisfaction, b) procedural justice of performance appraisal had a positive effect on organizational commitment, c) organizational commitment had a positive effect on employee job satisfaction, and d) procedural justice of performance appraisal had a positive effect on job satisfaction with organizational commitment as mediating role. The mediation of organizational commitment showed partial mediation between procedural justice of performance appraisal and employee job satisfaction.*

**Keywords:** *Procedural Justice, Performance Appraisal, Job Satisfaction, Organizational Commitment*

Chairman,



Dr. Tertiarto wahyudi, S.E., MAFIS., Ak  
NIP. 196310041990031002

Member,



Sri Maryati, SE., M. Sc  
NIP. 199009252019032019

Acknowledged,  
Head of Accounting Departement,



Arista Hakiki, S.E., M. Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dalam bahasa Inggris dari mahasiswa:

Nama : Dirga Gustiani  
NIM : 01031381722223  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen  
Judul Skripsi : Pengaruh Keadilan Prosedur Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses* nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Palembang, 23 Mei 2022

**Ketua**



Dr. Tertiarto Wahyudi, S.E., MAFIS., Ak  
NIP. 196310041990031002

**Anggota**



Sri Maryati, SE., M. Sc  
NIP. 199009252019032019

**Mengetahui.**

**Ketua Jurusan Akuntansi**



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA  
NIP. 197303171997031002

## **RIWAYAT HIDUP**

### **DATA PRIBADI**

Nama Mahasiswa : Dirga Gustiani  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Tempat/Tanggal Lahir : Betung, 17 Agustus 1999  
Agama : Islam  
Status : Belum Menikah  
Alamat Rumah : Jl. Palembang-Betung. Lr. M. Roib. No 39. RT 24  
RW 06. Kelurahan Rimba Asam. Kec, Betung.  
Kab, Banyuasin.  
Alamat Email : dirgagustiani.dg@gmail.com



### **PENDIDIKAN FORMAL**

Sekolah Dasar : SD Negeri 9 Betung  
Sekolah Menengah Pertama : Mts Qodratullah Langkan  
Sekolah Menengah Atas : MAN 3 Palembang

### **PENDIDIKAN NON FORMAL**

1. Kursus Akuntansi Prospek (2017-2020)
2. Kursus Magenta Language Academy (2020)

### **PENGALAMAN ORGANISASI**

Volunteer Mental Health Agent (2020)

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	iv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN .....	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Teori Agensi.....	9
2.1.2 Teori Penilaian Kinerja .....	10
2.1.3 Keadilan Prosedural (Procedural Justice) .....	13
2.2 Penelitian Terdahulu .....	18
2.3 Alur Pikir.....	22
2.4 Hipotesis Penelitian.....	23
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	26
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	26
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	27
3.4 Populasi dan Sampel .....	28
3.4.1 Populasi .....	28
3.4.2 Sampel.....	28
3.5 Metode Analisis Data .....	28

3.5.1 Uji Validitas .....	28
3.5.2 Uji Reliabilitas .....	29
3.5.3 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	30
3.5.4 Parsial Least Square (PLS).....	30
3.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	35
3.6.1 Variabel Dependen (Y) .....	35
3.6.2 Variabel Independen (X).....	36
3.6.3 Variabel Pemediasi (Z) .....	37
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Gambaran Umum Penelitian .....	38
4.2 Gambaran Objek Penelitian .....	38
4.2.1 Sejarah Objek Penelitian.....	38
4.2.2 Deskripsi Pengumpulan Data.....	39
4.3 Deskripsi Responden.....	40
4.3.1 Jenis Kelamin.....	41
4.3.2 Usia .....	41
4.3.3 Lama Bekerja di PT Perkebunan Nusantara VII Unit Betung .....	42
4.3.4 Status Pegawai .....	42
4.4 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian.....	43
4.5 Analisis Data .....	45
4.5.1 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	47
Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji	47
4.5.2 Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	51
4.6 Hasil Pengujian Hipotesis .....	52
4.7 Pembahasan.....	58

4.7.1 Keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja.....	58
4.7.2 Keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi ...	60
4.7.3 Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan .....	61
4.7.4 Keadilan prosedur penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui komitmen organisasi .....	62
BAB V PENUTUP.....	64
5.1 Kesimpulan .....	64
5.2 Saran.....	65
5.3 Keterbatasan.....	66
DAFTAR PUSTAKA .....	67
LAMPIRAN.....	73



## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	40
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	41
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden berdasarkan Usia .....	42
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja .....	42
Tabel 4. 5 Karakteristik Responden berdasarkan Status Pegawai .....	43
Tabel 4. 6 Skala Data .....	43
Tabel 4. 7 Keadilan Prosedur Penilaian Kinerja .....	43
Tabel 4. 8 Komitmen Organisasi .....	44
Tabel 4. 9 Kepuasan Kerja .....	45
Tabel 4. 10 Convergent Validity .....	47
Tabel 4. 11 Nilai Loading Faktor Seluruh Konstruk.....	48
Tabel 4. 12 Nilai Cross Loading .....	49
Tabel 4. 13 Konstruk Reliabilitas dan Validitas .....	50
Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Goodness of Fit.....	51
Tabel 4. 15 Konstruk Reliabilitas dan Validitas .....	54
Tabel 4. 16 <i>Path Coefficient</i> Tahap Pertama .....	55
Tabel 4. 17 <i>Path Coefficient</i> Tahap Kedua .....	56
Tabel 4. 18 <i>Path Coefficient</i> Tahap Ketiga.....	57
Tabel 4. 19 <i>Specific Indirect Effects</i> .....	57

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam organisasi seperti institusi dan bisnis, sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor kunci yang perlu dipertimbangkan. Pengembangan SDM sangat penting dalam menentukan perkembangan perusahaan. Karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan baik dan melakukan lebih banyak tugas daripada yang dibutuhkan di tempat kerja adalah karyawan yang sangat dinanti dari perusahaan mana pun (Saraswati, 2017). Agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien, SDM yang melekat pada setiap perusahaan harus yang handal, berkualitas, serta berperan dalam memberikan kontribusi yang optimal pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan SDM-nya dengan sebaik mungkin.

Karyawan perlu dievaluasi sebagai mitra perusahaan sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan beberapa aspek dalam mengelola karyawannya. Salah satunya dengan meningkatkan komitmen organisasi terhadap karyawannya. Komitmen suatu organisasi kepada karyawan umumnya berpangkal pada keadilan organisasi yang diberikan oleh perusahaan. Berpartisipasi dalam proses alokasi sumber daya organisasi adalah kesempatan yang adil bagi karyawan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan oleh karyawan, seperti kepuasan terhadap hasil keputusan dan komitmen terhadap pekerjaan (Wulansari, 2017).

Karyawan memegang peranan yang strategis dalam suatu organisasi karena merupakan penggerak utama proses bisnis serta menentukan kelancaran bisnis

dalam organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai jika seluruh elemen perusahaan terintegrasi dengan baik dan dapat menjalankan fungsinya sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan. Elemen kerja perlu diolah untuk menyeimbangkan seluruh karyawan perusahaan. Karyawan tidak hanya bertindak sebagai karyawan perusahaan, tetapi juga bertanggungjawab atas tugas yang mereka lakukan bentuk tanggung jawab dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pribadi karyawan untuk menciptakan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Irawan *et al.* (2016), salah satu pedoman perusahaan adalah mengembangkan orang-orang yang dapat melakukan yang terbaik dengan tetap menjaga kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang senang dengan perusahaan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan dan lebih bersemangat dalam bekerja. Hal ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan keberhasilan.

Kepuasan kerja adalah pikiran dan perasaan yang diwujudkan dalam tindakan seseorang terhadap pekerjaan. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan mencakup banyak aspek seperti upah dan gaji yang diterima, peluang pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lain, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur perusahaan, serta kualitas pengawasan. Kepuasan kerja merupakan isu yang sangat menarik dan penting karena terbukti sangat bermanfaat bagi kepentingan individu dan perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja adalah sesuatu yang sangat sulit diukur, yang subjektif, karena setiap orang selalu memiliki keinginan yang ingin mereka lihat terpenuhi, tetapi setelah pemenuhan keinginan lain muncul, seolah-olah orang tersebut tidak memiliki perasaan puas dan

setiap karyawan memiliki keinginan sendiri. Kriteria sendiri yang menyatakan bahwa dirinya puas.

Secara umum, kepuasan kerja dapat dilihat atau digambarkan sebagai kepuasan kerja ketika pendapatan yang dihasilkan memenuhi kebutuhan karyawan dan karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan (Ramadhan, 2017). Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak akan mendapatkan kepuasan psikologis dan akhirnya mengembangkan sikap dan perilaku negatif, yang dapat menyebabkan frustrasi, tetapi karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih baik, bekerja lebih keras, lebih agresif, dan berkinerja lebih baik daripada karyawan yang tidak puas (Ilahi *et al.* 2017).

Keadilan organisasi yang diberikan oleh suatu perusahaan pada dasarnya membentuk suatu kewajiban organisasi kepada para karyawannya. Keterlibatan organisasi merupakan indikator penting dalam menjelaskan ilmu tentang perilaku dan manajemen organisasi dalam kaitannya dengan hubungan individu-organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi terhadap karyawan menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, perusahaan mengejar tujuan berdasarkan profesionalisme dan komitmen organisasi. Loyalitas karyawan pada perusahaan disebabkan oleh faktor operasional yang berdampak secara psikologis selama karyawan bekerja pada perusahaan. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi dan bisnis yang tidak memperhatikan komitmen/loyalitas karyawan, sehingga kinerjanya mungkin tidak maksimal. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, tujuan perusahaan akan lebih baik dan lebih optimal tercapai (Hidayat, 2017).

Lau dan Lim (2002) dalam Masrukin *et al.* (2018) menjelaskan bahwa keadilan dalam proses penilaian kinerja merupakan penentu penting bagi perilaku karyawan yang positif. Seseorang belajar bertindak untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan atau menghindari sesuatu yang tidak diinginkan. Jika evaluasi kinerja diyakini memberikan hasil yang adil kepada karyawan, maka karyawan akan mengulangi tindakannya dan melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Di sisi lain, ketika hasil yang diperoleh tidak adil, karyawan cenderung menghindari tugas yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan merupakan elemen penting dalam proses penilaian kinerja, terutama ketika menyelaraskan karyawan dengan tujuan perusahaan melalui sikap dan perilaku mereka. Oleh sebab itu, keadilan prosedur penilaian kinerja menarik untuk diteliti.

Pada tahap awal, faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah karakteristik individu, harapan karyawan terhadap organisasi, dan karakteristik tempat kerja. Pemenuhan harapan karyawan pada perusahaan menimbulkan kepuasan yang berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, keterlibatan organisasi juga dapat mewakili rasa identifikasi, partisipasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sehingga karyawan akan dengan ikhlas memenuhi kewajibannya dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Ilahi *et al.* 2017).

Kondisi kerja yang menawarkan kenyamanan dan dukungan untuk pekerjaan memastikan bahwa karyawan merasa nyaman di tempat kerja. Perusahaan yang menawarkan kesempatan promosi karyawan dalam bentuk pengetahuan dan status yang lebih tinggi mempengaruhi kepuasan karyawan karena kebutuhan atas

kemandirian dan rasa hormat dalam organisasi. Apabila harapan karyawan perusahaan terpenuhi maka menimbulkan rasa puas yang akhirnya mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan. (Ilahi *et al.* 2017).

Pencapaian komitmen organisasi dari keadilan prosedur penilaian diprediksi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan/tidak menyenangkan, mencerminkan perasaan karyawan ketika melihat pekerjaannya. Penilaian kinerja yang memungkinkan adanya penilaian apakah hasil suatu pekerjaan sesuai dengan tugas atasan atau menyimpang sangat diperlukan. Kelemahan dan ketidaktepatan dalam proses evaluasi kinerja dapat menyebabkan pelaksanaan fungsi manajemen (fungsi kompensasi, pelatihan karyawan dan kemampuan pengembangan) tidak efisien.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Gunawan dan Nurmadiansyah (2017) yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Penilaian Kinerja Pada Kepuasan Karyawan BPR Syariah di Yogyakarta”, dimana terdapat beberapa perbedaan yaitu penambahan ‘komitmen organisasi sebagai variabel mediasi’. Pada penelitian ini, penulis lebih berfokus pada keadilan prosedur penilaian kinerja dikarenakan keadilan prosedur penilaian kinerja belum banyak diteliti oleh peneliti lain. Komitmen organisasi muncul ketika karyawan merasakan keadilan (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional). Dalam membentuk komitmen yang timbul dari keadilan, organisasi harus memberikan kepuasan kerja pada seluruh karyawan. Dengan hal itu, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Objek pada penelitian sebelumnya adalah BPR Syariah di Yogyakarta, sedangkan obyek penelitian ini, yaitu PT. Perkebunan Nusantara VII

Unit Betung. Suasana yang berbeda antara tahun penelitian pre dan pra pandemi pandemi Covid-19 (yang mempengaruhi perekonomian) menunjukkan terdapat penurunan kepuasan kerja. Meskipun penilaian kinerja karyawan cenderung menyeluruh dan dapat digeneralisasikan, namun setiap perusahaan memiliki perbedaan potensi dan keterbatasan karyawan.

Dasar pengambilan objek penelitian di PTPN VII Unit Betung Banyuasin dikarenakan perusahaan ini tergolong dalam industri manufaktur, terdapat proses produksi dari bahan baku buah kelapa sawit (kebun milik perusahaan atau kebun milik perorangan) menjadi *Crude Palm Oil* (CPO). Penulis bermaksud memberikan bukti empiris mengenai pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja karyawan, serta kepuasan kerja karyawan dengan kemungkinan pemediasi komitmen organisasi. Menurut Ahmad dan Bawono (2021), terdapat banyak penekanan pada penggunaan ukuran kinerja non-finansial dalam literatur akuntansi pada waktu ini karena tidak cukupnya ukuran finansial. Langkah-langkah yang diambil perusahaan harus dibarengi dengan berbagai upaya yang juga dinilai dapat mendukung terselenggaranya tantangan persaingan global yang menuntut peran SDM dengan kinerja yang optimal. Manajemen harus memahami pentingnya mengelola SDM dengan sebaik mungkin agar karyawan tetap produktif dan berkinerja baik dengan memahami pentingnya pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja karyawan.

Dalam hal ini, peneliti mencoba untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan pemediasi komitmen organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keadilan Prosedur Penilaian Kinerja**

## **Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Pemeditasi.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah yang ingin penulis kemukakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah keadilan prosedur penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN VII Unit Betung?
2. Apakah keadilan prosedur penilaian kinerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan PTPN VII Unit Betung?
3. Apakah komitem organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN VII Unit Betung?
4. Apakah keadilan prosedur penilaian kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan pemeditasi komitmen organisasi di PTPN VII Unit Betung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah dikemukakan, tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN VII Unit Betung.
2. Mengetahui pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap komitmen organisasi karyawan PTPN VII Unit Betung.



3. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN VII Unit Betung.
4. Menguji pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan pemediasi komitmen organisasi di PTPN VII Unit Betung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian yang akan dilaksanakan ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan, pemikiran dan pengetahuan tentang pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kemungkinan pemediasi komitmen keorganisasian, serta dapat dijadikan sebagai panduan bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai topik ini.

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana menambah wawasan dan pengetahuan baru bagi penulis. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedur penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan kemungkinan pemediasi komitmen keorganisasian dengan objek PTPN VII Unit Betung (maupun pada perusahaan-perusahaan lain yang sejenis) sehingga di kemudian hari dapat mengoptimalkan produktivitas kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad RM, Bawono ADB. 2021. Pengaruh Pengukuran Kinerja Terhadap Komitmen Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *JIMAT (Jurnal Ilm Mhs Akuntansi) Univ Pendidik Ganesha*.
- Alawiyah S. 2020. Manajemen stress dan motivasi belajar siswa pada era disrupsi. *Al-Idarah J Kependidikan*. 10(2):211–221. <http://103.88.229.8/index.php/idaroh/article/view/7420/3970>.
- Anisah, Rahmawati S. 2017. Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan Operator Departemen Produksi Pada PT Martina Berto Tbk. *J Mhs Bina Insa*. 2(1):95–104.
- Ernanda D, Sugiyono. 2017. Pengaruh Store Atmosphere , Hedonic Motive Dan Service Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia ( STIESIA ) Surabaya. 6.
- Evita SN, Muizu WOZ. 2017. Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). *Pekbis J*. 9(1):18–32.
- Ghazali I, Latan H. 2015. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit - Universitas Diponegoro Semarang.
- Gunawan A, Nurmadiansyah MT. 2017. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Penilaian Kinerja Pada Kepuasan Karyawan BPR Syariah Di Yogyakarta. *J Manaj Dakwah*. 3(1).
- Hermawan RT, Hasibuan S. 2016. Analisis Pengaruh Tingkat Pengalaman Dan Coaching Style Terhadap Kualitas Kepemimpinan Manajer Proyek Dalam

- Upaya Peningkatan Produktivitas Di PT. JCI. *Anal Pengaruh Tingkat Pengalaman Dan Coach Style Terhadap Kualitas Kepemimp Manajer Proy Dalam Upaya Peningkatan Produkt Di Pt Jci*. XI(1):84–97.
- Hertanto E. 2019. Kuesioner kepuasan kerja karyawan (model Robbins & Judge). [https://www.academia.edu/23819725/KUESIONER\\_KEPUASAN\\_KERJA\\_KARYAWAN\\_MODEL\\_ROBBINS\\_and\\_JUDGE\\_](https://www.academia.edu/23819725/KUESIONER_KEPUASAN_KERJA_KARYAWAN_MODEL_ROBBINS_and_JUDGE_).
- Hidayat S. 2017. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Repos Uin Sunan Gunung Djati*. 05(4):644.
- Ilahi D, Mukzam M, Prasetya A. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *J Adm Bisnis SI Univ Brawijaya*. 44(1):31–39.
- Irawan L, Sudarma K, Manajemen J, Ekonomi F, Semarang UN, Artikel I. 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Manag Anal J*. 5(2):149–155. doi:10.15294/maj.v5i2.8374.
- Kristanti D, Pangastuti RL. 2019. Effect of Work Stress, Work Motivation, and Work Environment To Employee Performance Production Part. *Bus Financ J*. 4(2):105–114. doi:10.33086/bfj.v4i2.1359.
- Lau CM, Wong KM, Eggleton IRC. 2008. Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: The role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Account Bus Res*. 38(2):121–135. doi:10.1080/00014788.

2008.9663325.

Masrukin M, Hubeis M, Wijayanto H. 2018. Pengaruh Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Penilaian dan Kinerja Karyawan. *J Manaj Teor dan Terap*. 11(3):231. doi:10.20473/jmtt.v11i3.10611.

Murniyana GW. 2018. Pengaruh Koneksi Politik, Harga Transfer, Leverage Dan Pertumbuhan Penjualan Terhadap Penghindaran Pajak. *Repos Univ Islam Indones*. 3(2).

Nikurniasari R. 2018. Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta*. 2(1):32–39.

Nisa M, Sudarno S, Sugito S. 2021. Moderating Structural Equation Modeling Dengan Partial Least Square Pada Pemodelan Penerimaan Dan Penggunaan Dompot Digital Di Kota Semarang. *J Gaussian*. 10(1):66–75. doi:10.14710/j.gauss.v10i1.30044.

Oktavia, Siregar SV, Wardhani R, Rahayu N. 2019. The effects of financial derivatives on earnings management and market mispricing. *Gadjah Mada Int J Bus*. 21(3):289–307. doi:10.22146/gamaijb.34112.

Purnama D. 2017. Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Ukuran Perusahaan, Kepemilikan Institusional Dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Manajemen Laba. *J Ris Keuang Dan Akunt*. 3(1):1–14. doi:10.25134/jrka.v3i1.676.

Qustolani A. 2017. Manajemen Sdm Global. *J Ilm Manaj Akunt*. 4(2). doi:10.31219/osf.io/7n9ds.

- Ramadhan H. 2017. Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *J Manaj Tools*. Vol. 8 No.(2):97–102.
- Ratnasari SL, Purba WC. 2019. Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mutiara Utama Sukses. *J Bening*. 6(1):180. doi:10.33373/bening.v6i1.1540.
- Retnowati TH, Mardapi D, Kartowagiran B, Suranto. 2017. Model Evaluasi Kinerja Dosen. *J Penelit dan Eval Pendidik*. 21(2):1–9.
- Rialmi Z. 2018. Pengaruh Keadilan Prosedural Yang Diterapkan Kepemimpinan Pegawai Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dari Pegawai Bpbd Provinsi Riau. *J Mandiri*. 1(2):353–374. doi:10.33753/mandiri.v1i2.26.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi, Jilid 2*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saraswati NPAS. 2017. Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *J Bakti Sar*. 06(2):150–161.
- Setiobudi E. 2017. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT. Tridharma Kencana. *JABE (Journal Appl Bus Econ)*. 3(3):170. doi:10.30998/jabe.v3i3.1768.
- Setiyanto AI, Hidayati SN. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention. *J Akuntansi, Ekon dan Manaj Bisnis*. 5(1):105–110.
- Silen AP. 2020. Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel

- Mediasi. *J Bisnis dan Ekon.* 23(2):12–26.
- Sofyani H. 2017. Modul Praktik Partial Least Square (PLS) untuk Penelitian Pendekatan Kuantitatif. *Univ Muhammadiyah Yogyakarta.*
- Sugiyanto S, Sumantri II. 2019. Peran Audit Internal Dan Sistem Pengendalian Internal Atas Pengajuan Kredit Tanpa Agunan Pada Perusahaan Perbankan Di Indonesia. *J Akunt.* 13(2):196–224. doi:10.25170/10.25170/jara.v13i2.481.
- Sutrisna I, Rahyuda A. 2014. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, Dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis Di Rumah Sakit Tk Ii Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manaj Univ Udayana.* 3(9):255099.
- Tanjungsari P. 2017. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung. 1(1):1–14.
- Wulansari YA et al. 2017. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada PT . PJB Services. *J Ilm Mhs Manaj.* 6(2):112–124.
- Yudhian EF, Wibowo SD, Indiyastuti DL. 2020. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jbe.* 27(2):123–134. <https://www.unisbank.ac.id/ojs;>
- Yuniarti D, Suprianto E. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktoreat Operasi/Produksi Pt. X. *J Ind Elektro dan Penerbangan.* 4(1):11–19.

<http://jurnal.unnur.ac.id/index.php/indept/article/view/138/109>.