



Apakah Organizational Justice dan Teamwork Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Di Banten?

Santi Riana Dewi¹, Andari², Deviyantoro³, Sukemi⁴

^{1,2,3}Manajemen, Universitas Serang Raya, Indonesia

⁴Manajemen, STIE Wikara, Indonesia

✉ santirianadewi@yahoo.co.id

Submitted : 10-11-2024

Revised : 04-12-2024

Accepted : 05-12-2024

How to cite:

Dewi, S. R., Andari, A., Deviyantoro, D., Sukemi, S. (2024). Apakah Organizational Justice dan Teamwork Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Perusahaan di Banten. *Manajemen dan Kewirausahaan*. 5(2), 155-168.

<https://doi.org/10.52682/mk.v5i2.10447>

Copyright 2024 by authors

Licensed by Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi adanya *gap* antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang ada pada saat ini. Tujuannya untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel *organizational justice* dan *teamwork* terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survey, sampel 52 karyawan diambil dengan teknik sampel jenuh, data diolah menggunakan SPSS 22. Adapun analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji determinasi, uji F, uji T, uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas. Hipotesis terdiri dari terdapat pengaruh *organizational justice* terhadap kepuasan kerja, *teamwork* terhadap kepuasan kerja, *organizational justice* terhadap kinerja, *teamwork* terhadap kinerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, pengaruh tidak langsung *organizational justice* terhadap kinerja, dan pengaruh tidak langsung *teamwork* terhadap kinerja. Hasil dari penelitian adalah *organizational justice* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dan *teamwork* berpengaruh langsung terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh langsung *organizational justice* terhadap kinerja, *teamwork* berpengaruh langsung terhadap kinerja, *organizational justice* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, *teamwork* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Impak penelitian adalah memberikan kontribusi terhadap pengambilan kebijakan dan keputusan manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di perusahaan.

Katakunci: kepuasan kerja; kinerja; *organizational justice*; *teamwork*

ABSTRACT

This research is motivated by the gap between expected performance and current performance. The aim is to determine whether there is an influence between *organizational justice* and *teamwork* variables on performance with job satisfaction as an intervening variable. The method used is quantitative with a survey approach, a sample of 52 employees taken using the total sampling technique, and data processed using SPSS 22. The analysis used is multiple linear regression analysis, determination test, F-test, T-test, validity test, reliability test, and normality test. The hypothesis consists of the influence of *organizational justice* on job satisfaction, *teamwork* on job satisfaction, *organizational justice* on performance, *teamwork* on

performance, job satisfaction on performance, indirect influence of organizational justice on performance, and indirect influence of teamwork on performance. The results of the study are that organizational justice has a direct effect on job satisfaction, and teamwork has a direct effect on job satisfaction, job satisfaction has a direct effect on performance, there is no direct influence of organizational justice on performance, teamwork has a direct effect on performance, organizational justice has an indirect effect on performance through job satisfaction, teamwork has an indirect effect on performance through job satisfaction. The impact of the research is that it can contribute to policy-making, and management decisions to improve employee job satisfaction and performance in the company.

Keywords: Attendance; Human Resource; Human Resource Information System

1. PENDAHULUAN

Kinerja karyawan yang belum memenuhi target merupakan masalah utama pada perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan otomotif XYZ, di mana respondennya adalah karyawan di bagian penjualan berjumlah 52 orang. Perusahaan otomotif yang menjadi obyek penelitian, lokasinya terletak di lingkaran kota Cilegon, Banten. Masalah minor pada penelitian ini adalah mengenai organizational justice, teamwork, dan kepuasan kerja. Identifikasi masalah terdiri dari kurangnya keterlibatan karyawan dalam prosedur, perusahaan kurang menerapkan keadilan, sikap atasan yang kurang mau untuk mendengarkan masalah, merasa diabaikan, kurang rasa kepercayaan terhadap rekan kerja, perusahaan belum memberikan umpan balik seperti yang diharapkan, adanya keadaan lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan kerja, kurangnya keterampilan untuk menunjang pekerjaan, kepuasan kerja yang belum terpenuhi, pengawasan lingkungan kerja belum optimal untuk menciptakan rasa nyaman dalam bekerja. Selanjutnya rumusan masalah terdiri dari apakah terdapat pengaruh langsung organizational justice terhadap kepuasan kerja? Apakah terdapat pengaruh langsung teamwork terhadap kepuasan kerja? Apakah terdapat pengaruh langsung organizational justice terhadap kinerja? Apakah terdapat pengaruh langsung teamwork terhadap kinerja? Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja? Apakah terdapat pengaruh tidak langsung organizational justice terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening? Apakah terdapat pengaruh tidak langsung teamwork terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening? Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh secara langsung antara variabel organizational justice terhadap kepuasan kerja, teamwork terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja, organizational justice terhadap kinerja, teamwork terhadap kinerja, pengaruh tidak langsung organizational justice terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dan pengaruh tidak langsung teamwork terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Tindak lanjut dari penelitian ini adalah hasil penelitian diharapkan mampu menemukan variabel-variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Sehingga hasil-hasil yang ditemukan dapat menjadi landasan untuk menentukan kebijakan perusahaan dan pengambilan keputusan oleh manajemen yang berhubungan dengan peningkatan kerja karyawan. Sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan dalam menghasilkan output dan outcome. Dan dapat menjalankan proses dalam produksi secara efisien dan efektif, sehingga mampu memberikan kontribusi yang berarti bagi peningkatan kesejahteraan karyawan.

Serta pengembangan organisasi khususnya pada pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

Secara teoritis yang dimaksud dengan *organizational justice* adalah persepsi karyawan terhadap perlakuan adil yang mereka terima, baik terkait dengan sikap, perlakuan, dan kompensasi (Jason A. Colquitt et al., 2011). Keadilan organisasi mencakup tiga subdimensi yang saling terkait yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional (Cohen-Charash & Spector, 2001). Keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan tentang hasil yang diperoleh karyawan (Cropanzano et al., 2007). Dengan kata lain, keadilan distributif dapat dirasakan oleh karyawan jika karyawan diberi penghargaan atau hukuman hanya atas apa yang mereka lakukan, dan jika setiap orang yang bekerja di organisasi yang sama diperlakukan sama untuk alokasi hasil (Rahman et al., 2016). Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan tentang proses penentuan hasil (Cohen-Charash & Spector, 2001). Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *organizational justice* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja (Jufrizen & Kanditha, 2021) dan berpengaruh langsung terhadap kinerja (Hyder et al., 2022; Imamoglu et al., 2019; Sarwary et al., 2023).

Teamwork adalah pengumpulan individu dengan tujuan bersama untuk meningkatkan kinerja individu guna mendorong perilaku organisasi. Sinergi positif dalam tim dapat diakui sebagai standar di tempat kerja, dan karyawan dapat mengambil bagian di tempat kerja. Kusumiarsono (2022) dalam Dewi et al. (2024) menyatakan bahwa teamwork meliputi dua indikator yaitu: 1. Aspek tugas terdiri dari (1) Komunikasi yang baik, (2) Koordinasi yang baik, (3) Kontribusi anggota dalam bekerja. 2. Aspek interaksi sosial terdiri dari (1) Dukungan, (2) Usaha, (3) Kekompakan tim.

Sheeba & Layal (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan teamwork terhadap kinerja. Hal ini juga sesuai dengan hasil meta-analisis yang dilakukan oleh Schmutz, et al. (2018) yang menyimpulkan bahwa teamwork memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Adapun hasil penelitian yang dilakukan oleh Bragadottir, et al. (2023) dan Indasari, et al. (2024) mengungkapkan bahwa teamwork berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah perspektif luas tentang pekerjaan seseorang yang mencerminkan perbedaan antara jumlah kesejahteraan yang menurut karyawan seharusnya mereka terima dan jumlah yang mereka terima. Sikap individu terhadap pekerjaan mereka bisa baik atau buruk dalam hal kepuasan kerja. Robert L. Maltis (2010) mengemukakan konsep kepuasan kerja adalah sebagai perasaan sejahtera yang timbul karena pengalaman profesional seseorang. Kepuasan kerja dianggap sebagai perasaan positif karyawan yang terkait dengan kinerja karyawan suatu organisasi (Daabseh & Aljarah, 2021). Islam et al., (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kinerja adalah merupakan suatu konsep yang kompleks yang memiliki banyak faktor penentu yang perlu dipertimbangkan dan dievaluasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Maneesha, 2015 dalam Dewi, S.R. (2024)). Kinerja juga dapat dilihat dari hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan pada waktu yang telah ditentukan (Tai et al., 2012).

Kinerja menjadi variabel penting untuk diteliti, karena perusahaan mengalami masalah pencapaian kinerja yang belum sesuai dengan target, masih perlu ditingkatkan.

Penelitian berbeda dengan penelitian sebelumnya, novelty dari penelitian adalah pada penelitian ini modelnya menggunakan kombinasi variabel *organizational justice*, *team work* dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Dalam pengolahan data pada penelitian ini menggunakan SPSS, obyek dari penelitian ini karyawan pada perusahaan otomotif.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1. Organizational Justice

Organizational justice (keadilan organisasi) adalah teori yang digunakan untuk menggambarkan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi (Parker et al., 2011 dalam George & Wallio, (2017)). Persepsi karyawan tentang keadilan atau keadilan organisasi dapat memiliki efek instrumental pada kelelahan, kepuasan kerja, stres, komitmen kerja, pergantian karyawan aktual, dan niat untuk berpindah (D. Herda & Lavelle, 2012; D. N. Herda, 2012; Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, 2011). Berbagai faktor pekerjaan, seperti penilaian kinerja, promosi, penugasan kerja, pengaturan kerja, dan pendampingan, dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap perlakuan atau keadilan perusahaan (D. N. Herda, 2012).

Model keadilan organisasi yang paling umum mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Jason A. Colquitt et al., 2011). Keadilan distributif adalah istilah yang menggambarkan rasa keadilan karyawan dalam hasil atau penghargaan organisasi seperti kenaikan gaji, bonus, dan pengakuan (DeConinck & Johnson, 2009; Parker et al., 2011). Konsep ini didasarkan pada teori ketidakadilan Adam, yang menjelaskan efek psikologis ketika terjadi ketidakseimbangan dalam suatu hubungan (DeConinck & Johnson, 2009).

2.2. Teamwork

Pengorganisasian *teamwork*, kegiatan, dan acara biasanya menentukan hubungan yang dimiliki karyawan dengan departemen tempat mereka beroperasi. Oleh karena itu, rantai kerja menjadi unit operasi, mereka memberikan makna pada citra pribadi karyawan yang ditugaskan di departemen tersebut dan membentuk perspektif dan komitmen mereka terhadap jalannya organisasi (Suff & Reilly, 2006). Menurut Twiyogarendra et al., (2019) dalam Kusumiartono et al., (2022) *teamwork* adalah pengumpulan individu dengan tujuan bersama untuk meningkatkan kinerja individu untuk mempromosikan perilaku organisasi. Sinergi positif dalam tim dapat diakui sebagai standar di tempat kerja, dan karyawan dapat mengambil bagian di tempat kerja.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan sikap, bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan perspektif yang luas terhadap pekerjaan seseorang yang mencerminkan kesenjangan antara jumlah kesejahteraan yang dianggap seharusnya diterima oleh karyawan dengan jumlah yang sebenarnya diterima oleh karyawan. Sikap individu terhadap pekerjaannya dapat berupa sikap positif atau negatif dalam hal kepuasan kerja (S. R. Dewi, Gentari, et al., 2024). Darsono (2011) menyatakan bahwa definisi lain dari kepuasan kerja adalah kumpulan emosi positif atau negatif yang dialami oleh karyawan sebagai respons terhadap manfaat baik yang bersifat material maupun psikologis (non-material). Lebih jauh, ada banyak aspek dalam kepuasan kerja, seperti: (1) kepuasan kerja dapat merujuk

pada aspek-aspek pekerjaan, seperti lingkungan dan isi pekerjaan, atau dapat mewakili sikap. (2) kepuasan kerja merupakan kumpulan emosi. (3) Karena kepuasan kerja merupakan konsep yang dinamis dan berfluktuasi dengan cepat, maka sikap karyawan terhadap perusahaan harus selalu dipertimbangkan.

Karyawan akan merasa sangat dihargai di tempat kerja apabila pekerjaan yang dilakukannya dihargai tinggi dan tidak ada perbedaan antar sesama karyawan. Oleh karena itu karyawan yang merasakan penghargaan dan perlakuan yang adil akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Selanjutnya penelitian Palaiologos, et al. (2011) dan Zainalipour, et al., (2010) membuktikan bahwa *organizational justice* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Maka pengembangan hipotesisnya adalah:

H₁: Organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Rowan et al (2022) dalam *systematic review* atas 12 penelitian, menemukan dampak yang dominan positif pada teamwork dan kepuasan kerja. Bragadottir (2023) menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *teamwork* perawat dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu pengembangan hipotesisnya adalah:

H₂: Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.4. Kinerja

Menurut Colquitt et al. (2011), kinerja pekerjaan secara formal didefinisikan sebagai nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Rivai, V. (2008) dalam Dewi, S.R. (2014), kinerja adalah merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Hubungan antara kinerja dan *Organizational justice* memiliki sejarah panjang, dan keduanya signifikan. *Organizational justice* penting untuk keberhasilan organisasi dan berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Hermanto & Srimulyani (2022), Iqbal et al., (2017), dan Khan et al., (2021). Pengembangan hipotesisnya adalah:

H₃: Organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Teamwork yang baik di antara karyawan akan meningkatkan kepercayaan dan sinergi di dalam tim sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mughal (2020), Dewi et al., (2024) dan Otache (2019). Berdasarkan hal tersebut di atas, dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kinerja yang memuaskan. Ini sejalan dengan hasil penelitian yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Fu & Deshpande (2014), Mira et al., (2019), dan Paaiis & Pattiruhu (2020). Adapun pengembangan hipotesisnya sebagai berikut:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Sedangkan hasil penelitian Suharyoko (2016) membuktikan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *organizational justice* dan kinerja karyawan

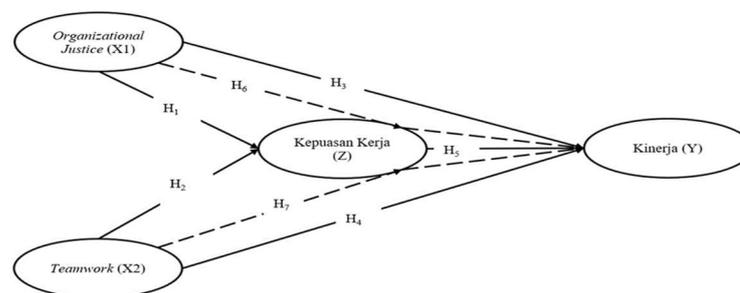
dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, pengembangan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H₆: Organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Phulpoto et al., (2023) menegaskan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari *teamwork* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Oleh karena itu pengembangan hipotesisnya adalah:

H₇: Teamwork berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Adapun model penelitian ini bisa digambarkan sebagai berikut;



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE RISET

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei. Responden dari penelitian sebagai sampel adalah karyawan pada perusahaan otomotif XYZ di lingkaran Cilegon, Banten yang berjumlah 52 orang. Tempat penelitian dilakukan di Cilegon, Banten pada tahun 2023. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder diperoleh melalui hasil wawancara, pengisian kuesioner, dan data dari perusahaan. Jumlah sampel diperoleh dengan menggunakan sampel jenuh. Berdasarkan konsep dari Sugiono (2017), sampel adalah bagian dari jumlah data dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel jenuh adalah seluruh karyawan *salesperson* yang berjumlah 52 orang di PT XYZ Cilegon.

Kinerja diukur menggunakan 12 pertanyaan yang diadopsi dari Mangkunegara oleh Muzakki et al., (2019). Indikator kinerja yang dipakai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Skala Likert yang digunakan adalah skala 1 – 5. Dari 12 pertanyaan, 11 pertanyaan valid. Contoh pertanyaannya adalah “Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan standar mutu”. Kepuasan kerja diukur menggunakan 12 pertanyaan yang diadopsi dari Robbin & Judge (2013). Indikator kepuasan kerja yang dipakai adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Skala Likert yang digunakan adalah skala 1 – 5. Dari 12 pertanyaan, semuanya valid. Contoh pertanyaannya adalah “Saya senang dapat memenuhi kebutuhan hidup saya dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan”. *Organizational justice* diukur menggunakan 12 pertanyaan yang disadur dari Colquitt et

al., (2018), dengan skala Likert 1 – 5. Indikator yang dipakai dalam organizational justice adalah *distributive justice*, *procedural justice*, *interpersonal justice* dan *informational justice*. Dari 12 pertanyaan, semuanya valid. Contoh pertanyaannya adalah “Saya mendapatkan gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki pada perusahaan.” Sedangkan *teamwork* diukur dengan 12 pertanyaan yang diadopsi dari West (2012), dengan indikatornya adalah kerjasama, kepercayaan, dan kekompakan. Skala Likert yang digunakan adalah 1 – 5. Ada 12 pertanyaan dan semuanya valid. Contoh pertanyaannya adalah “Saya mampu bekerjasama dengan baik saat menjalankan tugas yang diberikan.”

Analisis data menggunakan software SPSS versi 22, dan jenis pengujiannya adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji heterogenitas, uji multikolinieritas, uji normalitas, uji koefisien determinasi, uji hipotesis, dan uji heteroskedastisitas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Karakteristik dari responden terdiri dari 38 laki-laki dan 14 perempuan, dengan usia berkisar 18 tahun hingga 50 tahun, berpendidikan minimal lulusan sekolah menengah pertama hingga sarjana, dengan lama kerja minimal 1 tahun kerja.

4.2. Pengujian Validitas & Reliabilitas

Penelitian ini menguji validitas dengan menggunakan metode korelasi Pearson dengan mengkorelasikan skor masing-masing butir dengan skor total butir. Penentuan valid tidaknya suatu butir dilakukan dengan cara uji signifikansi koefisien dengan taraf signifikansi 0,05 yang berarti butir dikatakan valid apabila berkorelasi secara signifikan terhadap total butir. Adapun rincian uji dua sisi, jumlah responden (n) = 52 responden, r tabel dengan $df = n-2$ atau $df = 52-2 = 50$, yaitu sebesar 0,273 dengan taraf signifikansi 0,05.

Hasil uji validitas terdapat 47 item pernyataan dari ketiga variabel yaitu *Organizational Justice* (X1), *Teamwork* (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja (Y). Sugiyono (2017) mengemukakan bahwa instrumen dikatakan valid apabila nilai r lebih besar dari r tabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item pengukuran memenuhi syarat uji validitas.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimum sebesar 0,60 (Kuncoro, 2009). Nilai *Cronbach's Alpha* dari hasil uji reliabilitas menunjukkan *organizational justice* (0.698), *teamwork* (0.705), kepuasan kerja (0.720) dan kinerja (0.713). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat variabel memenuhi syarat reliabilitas.

4.3. Pengujian Normalitas, Multikolinieritas, Heterokedastis, dan Koefisien Determinasi

Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Liliefors Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai signifikansi $> 0,05$. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai signifikansi $> 0,05$, dan jika nilai signifikansi $0,05$, maka data tidak berdistribusi normal. Hasil pengujian menunjukkan bahwa perolehan nilai signifikansi (*Asymp.sig*) sebesar 0,200 sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

Hasil uji multikolinearitas diperoleh nilai *tolerance Organizational Justice* (0,448), *teamwork* (0,620), dan kepuasan kerja (0,342) sehingga dapat dikatakan tidak terjadi masalah multikolinearitas karena nilai tersebut lebih besar dari 0,1, dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

Hasil uji heteroskedastisitas didapatkan nilai toleransi absolut *Organizational Justice* (0,526), *Teamwork* (0,898), dan kepuasan kerja (0,895). Semuanya > 0,05, sehingga dapat diartikan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menghitung nilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dengan demikian, dalam penelitian ini penulis ingin melihat hubungan antara nilai variabel *OJ* (X_1), variabel *TW* (X_2) dengan variabel *intervening JS* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Berikut ini adalah hasil yang diperoleh:

Tabel 1. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2
OJ; TW	0.658
OJ; TW; JS	0.838

Sumber: Hasil analisis data dengan SPSS V.22

Berdasarkan koefisien determinasi di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational justice* (*OJ*) dan *teamwork* (*TW*) mempengaruhi kinerja sebesar 65.8%. Sisanya sebesar 34.2% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya, *OJ*, *TW* dan kepuasan kerja (*JS*) mempengaruhi kinerja sebesar 83.8%. Sisanya sebesar 16.2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.4. Pengujian Hipotesis

Untuk menentukan pengaruh variabel *OJ*, *TW* dan *JS* terhadap kinerja, dilakukan analisis regresi linier berganda dan uji T.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

H	Independen	Mediasi	Dependen	β Direct	β Indirect	Sig.
1	<i>Organizational Justice</i>		Kepuasan Kerja	0,586		0,000
2	<i>Teamwork</i>		Kepuasan Kerja	0,362		0,000
3	<i>Organizational Justice</i>		Kinerja	-1,910		0,033
4	<i>Teamwork</i>		Kinerja	0,604		0,000
5	Kepuasan Kerja		Kinerja	0,538		0,000
6	<i>Organizational Justice</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja		0,315	
7	<i>Teamwork</i>	Kepuasan Kerja	Kinerja		0,195	

Sumber: Hasil analisis data dengan SPSS V. 22

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel *OJ* memiliki efek positif yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta=0,586$; $p<0,001$) sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima. Hipotesis 2 menyatakan bahwa *teamwork* (*TW*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa variabel *TW* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta=0,362$; $p<0,001$), sehingga dapat disimpulkan bahwa H_2 diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *organizational justice* (*OJ*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun Tabel 1 menunjukkan bahwa *OJ* tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja ($\beta=-1,910$; $p<0,05$), dengan demikian bisa disimpulkan bahwa H_3 ditolak. Hipotesis 4 menyatakan bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil analisis pada Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa variabel *TW* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,604$; $p<0,001$). Maka bisa disimpulkan bahwa H_4 diterima. Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Tabel 1 menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,538$; $p<0,001$). Dengan demikian maka hipotesis 5 (H_5) diterima.

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel *OJ* melalui variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,315$; $p<0,05$). Dengan demikian maka H_6 diterima. Hipotesis 7 menyatakan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel *TW* melalui variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta=0,195$; $p<0,05$). Maka H_7 diterima.

4.5. Pembahasan

Organizational Justice dan Teamwork Pada Kepuasan Kerja

Hipotesis 1 memprediksikan bahwa *organizational justice* (*OJ*) memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *organizational justice*, semakin tinggi pula kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang merasakan dan memperoleh perlakuan yang semakin fair (adil) dari organisasi akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang semakin tinggi. Berdasarkan hasil tersebut maka menunjukkan bahwa sesuai dengan konsep yang ada menunjukkan adanya efek positif *organizational justice* terhadap kepuasan kerja. Dan temuan ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Kanditha (2021), Rato & Leda (2020) dan Tran & Idodo (2022). Dapat disimpulkan bahwa temuan didukung oleh hasil penelitian sebelumnya.

Hipotesis 2 memprediksikan bahwa *teamwork* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi *teamwork* maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa di lingkungan kerja suatu organisasi, kualitas *teamwork* yang tinggi dalam bentuk kerja sama yang harmonis, saling menghargai dan saling mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja anggota tim tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Bragadottir et al., (2023), Dewi et al., (2024), dan Indasari et al., (2024). Penelitian menunjukkan bahwa *team work* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Organizational Justice, Teamwork, dan Kepuasan Kerja Pada Kinerja

Hipotesis 3 menyatakan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini bertentangan dengan temuan hasil penelitian lainnya yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara *organizational justice* dengan kinerja yang dilakukan oleh Sarwary et al., (2023), Hyder et al., (2022), dan Imamoglu et al., (2019). Hipotesis 4 menyatakan bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin tinggi *teamwork*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya

yang dilakukan oleh Dewi et al., (2024), Schmutz et al., (2018), dan Askari et al., (2020). Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam et al., (2022), Dewi et al., (2020), Dewi et al., (2024), Dewi et al., (2024), dan Susanto et al., (2023).

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hipotesis 6 menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan temuan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suharyoko (2016), namun berlawanan dengan hasil penelitian Jufrizen & Kanditha (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi variabel *organizational justice* terhadap kinerja. Hipotesis 7 menyatakan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan temuan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Phulpoto et al., (2023) dan Dewi et al., (2024).

5. SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung *organizational justice* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung *teamwork* terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja, tidak terdapat pengaruh langsung *organizational justice* terhadap kinerja, terdapat pengaruh langsung *teamwork* terhadap kinerja, dan terbukti bahwa kepuasan kerja memediasi *organizational justice* dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini perusahaan dapat menemukan faktor yang dominan memberikan pengaruh terhadap kinerja. Sehingga dapat dijadikan landasan atau dasar dalam pengambilan kebijakan perusahaan khususnya pada pengembangan sumber daya manusia di perusahaan.

5.2. Keterbatasan dan Rekomendasi

Keterbatasan penelitian ini terdapat pada konfigurasi model dari penelitian dan menggunakan metode untuk pengolahan data. Rekomendasi untuk riset berikutnya dapat menggunakan model yang berbeda dan pengolahan data dapat menggunakan metode dan software yang berbeda. Sehingga dapat lebih detail mengetahui pengaruh dari masing-masing butir-butir instrumen dari variabelnya.

REFERENSI

- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). The Impact of Teamwork on an Organization's Performance: A Cooperative Game's Approach. *Mathematics*, 8(10), 1804. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/math8101804>
- Bragadottir, H., Kalisch, B. J., Flygenring, B. G., & Tryggvadottir, G. B. (2023). The Relationship of Nursing Teamwork and Job Satisfaction in Hospitals. *SAGE Open Nursing*, 9, 1-12. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/23779608231175027>
-

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/obhd.2002.2958>
- Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2018). Bringing “The beholder” center stage: On the propensity to perceive overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 159–177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.08.001>
- Colquitt, Jason A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior; Improving Performance and Commitment in the Work Place* (2nd ed.). McGraw-Hill Irwin.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <http://www.jstor.org/stable/27747410>
- Daabseh, T., & Aljarah, A. (2021). The relationship between online sales and customer value co-creation mediating role of e-satisfaction and e-trust. *International Journal of Data and Network Science*, 5(2), 97–106. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.2.005>
- Darsono, & Siswandono, T. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Abad 21*. Nusantara Consulting.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effect of perceived supervisor support perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–351. <https://doi.org/https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Dewi, S. R. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Coaching, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Nufarm Indonesia di Merak. Universitas Negeri Jakarta.
- Dewi, S. R., Deviyantoro, D., Husain, K., & Safaria, S. (2024). Does job satisfaction mediate the effect of teamwork and organizational citizenship behavior on job performance? *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 232–241. <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/020244560>
- Dewi, S. R., Gentari, R. E., Kurnia, D., & Deviyantoro, D. (2024). Performance improvement model in a manufacturing company: job satisfaction as mediator. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 263–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.29210/020242974>
- Dewi, Santi Riana, Kurnia, D., Suryamarta, R., & Andari. (2020). Sense of Belonging and Job Satisfaction on Employee Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 477, 634–638.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in China’s insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
-

- Herda, D., & Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2308/acch-50181>
- Herda, D. N. (2012). Auditor's relationship with their accounting firm and its effect on burnout, turnover intention, and post-employment citizenship. *Current Issues in Auditing*, 6(2), 13-17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2308/ciia-50277>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effect of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(13322). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2124602. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Indasari, A. A., Mulyono, S., & Farhan, D. (2024). The Influence of Teamwork and Work Environment on Service Quality through Job Satisfaction. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(2), 1385-1394. <https://doi.org/https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i2-58>
- Iqbal, M. Z., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *Int. J. Econ. Manag. Sci.*, 6(1000431).
- Islam, A. K. M., Karim, M. M., Islam, S., Haque, M. S., & Sultana, T. (2022). Exploring the effect of job satisfaction, employee empowerment, and emotional intelligence: A study on commercial banks in Bangladesh. *Banks and Bank Systems*, 17(3). [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.13](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.13)
- Jufrizen, J., & Kanditha, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Khan, I. U., Idris, M., & Amin, R. U. (2021). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1111-1125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>
- Khan, S., & Al Mashikhi, L. S. (2017). Impact of Teamwork on Employees Performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis* (3rd ed.). Erlangga.
- Kusumiarsono, N., Brahmasari, I. ., & Ardiana, I. D. K. . (2022). Analysis of the Effect Knowledge Sharing, Teamwork on Employee Engagement and Employee
-

- Performance in Baristand Industri Surabaya The Ministry of Industry's Work Unit. *Indonsian Journal of Multidisciplinary Science*, 1(7), 779–791.
- Malthis, R. L. (2010). *Human Resources Management*. South-Western Cengage Learning.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employee' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771–786. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mughal, M. (2020). The Impact of Leadership, Teamwork and Employee Engagement on Employee Performance. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 05, 233–244. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i03.008>
- Muzakki, Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Culture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *IJIEEB (International Journal of Integrated Education, Engineering and Business)*, 1(1 Mar 2019), 36–42.
- Otache, I. (2019). The mediating effect of teamwork on the relationship between strategic orientation and performance of Nigerian banks. *European Business Review*, 31(5), 744–760. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-10-2017-0183>
- Paaais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03090951111168348>
- Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169–186.
- Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, 23(2), 169–186. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2308/bria-50020>
- Phulpoto, N. H., Xi, W., Memon, S., & Phulpoto, S. (2023). Teamwork and its impact on employee performance: Mediated by job satisfaction- A comprehensive study of the service sector of Pakistan. *RISUS-Journal on Innovation and Sustainability*, 14(3), 21–31. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2023v14i3p21-31>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S), 188–196.
- Rato, K. W., & Leda, R. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 171–186. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31233>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Rowan, B. L., Anjara, S., Brun, A. D., MacDonald, S., Kearns, E. C., Marnane, M., & McAuliffe, E. (2022). The impact of huddles on a multidisciplinary healthcare teams' work engagement, teamwork and job satisfaction: A systematic review. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 28(3), 382–393. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jep.13648>
- Sarwary, K., Banayee, M. R., Faiq, Z., & Azimi, A. W. (2023). The influence of organizational justice on job performance. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/https://doi.org/10.33122/ijase.v5i1.265>
- Schmutz, J. B., Meier, L. L., & Manser, T. (2018). Hoe effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open*, 9(e028280), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>
- Suff, P., & Reilly, P. (2006). *Pulling Together Getting the Most out of Teams*. Institute for Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk>
- Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharyoko, S. (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*, 16(1), 190–199.
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Tai, C. L., Chang, C. M., Hong, J. Y., & Chen, L. C. (2012). Alternative Models for the Relationship among Leadership, Organizational Citizenship Behavior, and Performance: A Study of New Product Development Teams in Taiwan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 511–517. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1218>
- Tran, C., & Idodo, P. (2022). *Employee work performance during the COVID-19 pandemic Effects of transformational leadership and employee work environment* (Issue February) [Blekinge Institute of Technology]. www.bth.se
- Twiyogarendra, J. W., Rahma, U. H., Rifqi, A. N., Mulyadi, D. M., dan Fairuz, M. F. (2019). *Self Interest (SI) dan Other Orientation (OO) dalam perilaku organisasi*.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research, 3rd Edition* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas Middle School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>
-