

PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN HUBUNGAN INTERPERSONAL TERHADAP PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN KABUPATEN KOTAWARINGIN BARAT

Afrilianti¹, Heru Sulistyo²
afriliantiyanti26@gmail.com¹
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dan menjadi indikator pencapaian tujuan suatu organisasi. Kinerja SDM yang baik dan berhasil dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya; keadilan organisasi, hubungan interpersonal, komitmen organisasi, budaya kerja, motivasi dan lain sebagainya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi/*Organizational justice* dan hubungan interpersonal terhadap kinerja sumber daya manusia dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening dengan studi kasus pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah eksplanatori (*eksplanatory research*). Sampel pada penelitian ini sebanyak 135 orang pegawai. Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti yaitu SEM-PLS Versi 3.29. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, peran hubungan *organizational justice* atau keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM, peran hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, peran komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM, komitmen organisasi tidak dapat memediasi pengaruh keadilan organisasi dan hubungan interpersonal terhadap kinerja SDM.

Kata Kunci: Kinerja, Sumber Daya Manusia, Keadilan Organisasi, Hubungan Interpersonal, Komitmen Organisasi.

PENDAHULUAN

Mempekerjakan orang yang tepat sangat penting bagi bisnis apa pun jika ingin mencapai tujuannya. Dikarenakan sumber daya manusia sangat penting, maka penting bagi bisnis untuk mempekerjakan orang-orang yang kompeten dan pekerja keras. Pegawai mempunyai tugas serta tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan-kegiatan operasional dan harus mempunyai kedisiplinan, kecekatan dalam bekerja, serta kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugasnya.

Seperti yang dinyatakan oleh Yolinza dan Marlius (2023) Kinerja seorang karyawan didefinisikan sebagai sejauh mana dia memenuhi persyaratan deskripsi pekerjaan mereka dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang mereka hasilkan. Sebuah metode yang mengacu dan mengukur kinerja selama jangka waktu tertentu berdasarkan kondisi dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya adalah pengertian kinerja, merujuk Edison et.al. (2016:206).

Kinerja didefinisikan oleh Mangkunegara (2013:67) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dari waktu ke waktu oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Namun demikian, terdapat penghambat kinerja karyawan yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja itu sendiri, yang berarti kinerja tidak dapat dimaksimalkan. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Misalnya, Pratama dan Marnis (2015) dan Mahdani et.al

(2017) mendapatkan kesimpulan yang sama. Heru dkk. (2021) sampai pada kesimpulan yang sama, tidak menemukan pengaruh substansial dari keadilan distributif atau interpersonal terhadap kinerja karyawan.

Merujuk Retno Wahyuningsih et.al (2014), keadilan organisasional terjadi ketika pekerja percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh pemberi kerja. Persepsi pekerja tentang keadilan yang diperlakukan oleh atasan mereka dicirikan oleh konsep keadilan organisasional. Sederhananya, ketika karyawan lain merasakan prosedur dan hasil yang wajar atau adil, mereka akan memandang organisasi dengan baik. Ada empat komponen dalam keadilan organisasi: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional (Jufrizen & Kanditha, 2021). Keadilan organisasi sangat penting, dan perusahaan harus mempertimbangkannya saat menyusun kebijakan untuk memaksimalkan produktivitas karyawan. Ketika karyawan antusias dengan apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah, hal ini akan terlihat dari pekerjaan dan hubungan mereka dengan atasan dan rekan kerja.

Komunikasi interpersonal yang baik memungkinkan organisasi untuk membuat orang-orang termotivasi dengan mendiskusikan tugas-tugas yang sedang dikerjakan dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini merupakan faktor personal yang penting.

Dalam konteks pekerjaan dan organisasi, hubungan interpersonal didefinisikan sebagai interaksi antar individu yang mendorong kerja sama tim yang konstruktif untuk mencapai kesuksesan material, emosional, dan sosial (Robbins, 1999). Siagian (2000) berpendapat bahwa agar organisasi dapat mencapai tujuannya, organisasi harus membangun dan membina hubungan resmi dan tidak resmi di antara para pegawainya sedemikian rupa sehingga dapat mendorong kerja sama yang erat dan harmonis.

Ketika kita berinteraksi dengan orang lain, kita berkomunikasi; hal ini tidak hanya mencakup memberi dan menerima informasi, tetapi juga, secara tidak sadar, mengukur tingkat hubungan emosional di antara kita (Hakim, 2014). Hubungan interpersonal berbanding lurus dengan seberapa baik orang bergaul satu sama lain. Demikian pula dalam organisasi, pekerjaan yang dilakukan seseorang sangat dipengaruhi oleh hubungan yang terjalin antara dirinya sendiri, atasan atau pimpinan, dan pekerja lainnya. Ketika rekan kerja rukun, maka akan lebih mudah bagi semua orang untuk rileks dan melakukan yang terbaik. Pekerja akan melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan kontribusi pada kinerja yang baik jika mereka menikmati dan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya. Tetapi, apabila hubungan interpersonal tidak berjalan dengan baik kinerja individu/pegawai dan kinerja organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal.

Hasil penelitian sebelumnya mengindikasikan adanya pengaruh yang baik terhadap produktivitas di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan temuan studi tentang hubungan interpersonal yang telah memperlihatkan pengaruh yang baik dan substansial terhadap kinerja karyawan (Rahman et.al, 2019; Eni, 2021; Tasnim et.al, 2023).

Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Gunawan dkk. (2018) menemukan hal yang sebaliknya, yaitu bahwa hubungan interpersonal memiliki dampak yang merugikan terhadap kinerja karyawan. Fakta bahwa estimasi awal dari sampel bernilai negatif (-0.366826) adalah buktinya. Hal ini menunjukkan bahwa dampak dari hubungan antarpribadi terhadap kinerja karyawan PT Mitra Surya Persada dapat diabaikan. Demikian pula, Syur (2021) melaporkan bahwa kinerja Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan tidak terpengaruh oleh hubungan antar manusia.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai salah satu instansi pemerintah di Kabupaten Kotawaringin Barat. Berdasarkan “Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 79 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat, Dinas Kesehatan mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang kesehatan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah kabupaten sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan”.

Sebanyak 76 pegawai pemerintah dan 59 pekerja sektor swasta merupakan bagian dari 135 orang staf Dinas Kesehatan yang menjalankan kegiatan operasionalnya. Latar belakang pendidikan dan kompetensi anggota staf berkisar dari pemegang ijazah sekolah menengah hingga mereka yang memiliki sertifikasi S-2, yang mewakili berbagai bidang kesehatan dan non-kesehatan.

Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat dipimpin oleh seorang Kepala Dinas, dibantu oleh seorang sekretaris dinas. Di dalam Dinas Kesehatan terdiri dari 4 (empat) bidang yang masing-masing di pimpin oleh seorang Kepala Bidang, 2 (dua) sub bagian yang dipimpin oleh Kepala Sub Bagian, serta membawahi 2 (dua) Rumah Sakit Umum Daerah, 18 (delapan belas) UPTD Puskesmas, 1 (satu) UPTD Instalasi Farmasi Kabupaten, dan 1 (satu) UPTD Laboratorium Kesehatan Daerah.

Berdasarkan banyaknya jumlah pegawai pada Dinas Kesehatan beserta jejaringnya, banyak kebijakan-kebijakan dalam pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan pada pelaksanaan tugas pokoknya sangat berperan penting dalam implementasi keadilan organisasi dan pencapaian kinerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Berdasarkan lapoan hasil kinerja melalui penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP) Dinas Kesehatan Kabupaten kotawaringin Barat dalam empat tahun terakhir ditunjukkan pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1. Hasil Penilaian Kinerja SDM Berdasarkan Nilai SAKIP Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat Tahun 2019-2022.

No	Tahun	Nilai Hasil Evaluasi	Tingkat Akuntabilitas Kinerja
1	2019	60,05	B
2	2020	61,19	B
3	2021	57,00	CC
4	2022	67,55	B

Penilaian tersebut dilakukan dengan melihat berbagai aspek yaitu dari “perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja internal Dinas Kesehatan”. Berlandaskan Tabel 1.1 tersebut menunjukkan bahwa ada penurunan tingkat akuntabilitas kinerja organisasi pada tahun 2021, walaupun pada tahun 2022 kinerja organisasi terjadi peningkatan kembali.

Berdasarkan data penilaian kinerja pada tahun 2023 terdapat 2 orang sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabuapten Kotawaringin Barat yang hasil penilaiannya Kurang Baik. Penilaian tersebut tersebut dilakukan oleh masing masing atasan langsung, serta telah ditindaklanjuti dengan proses evaluasi sumber daya manusia tersebut selama 3 bulan untuk melakukan pemantauan progress perbaikan kinerja.

Banyak faktor yang menyebabkan turun naiknya kinerja organisasi Dinas Kesehatan antara lain dari segi anggaran, perencanaan program kegiatan, pelaksanaan dan capaian program kegiatan, sistem keaktifan dalam pelaporan,

keadilan organisasi dalam pengambilan keputusan dan menerapkan kebijakan pelaksanaan kegiatan, keselarasan dan keharmonisan dalam komunikasi antar individu dalam pelaksanaan kegiatan/pekerjaannya.

Ketidakadilan yang terjadi di Dinas Kesehatan terletak pada pembagian beban kerja terhadap beberapa pegawai, kebijakan promosi jabatan, kepercayaan dan motivasi terhadap pegawai, pemberian penghargaan dan tunjangan tambahan penghasilan atas pencapaian kinerja, kurangnya interaksi, adanya perbedaan pendapat dan persepsi antar individu sangat mempengaruhi baik buruknya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pimpinan Dinas Kesehatan harus mempertimbangkan keadilan organisasi dan hubungan interpersonal ketika membuat pilihan dan memberlakukan kebijakan untuk memastikan bahwa produktivitas kerja karyawan dimaksimalkan. Kinerja organisasi dan individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti semangat kerja, kenyamanan tempat kerja, dan kualitas komunikasi, yang semuanya mengarah pada peningkatan produktivitas dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat merupakan organisasi dimana setiap bidang dan sub bagian saling bergantung dan berusaha untuk mencapai tujuannya melalui tindakan yang simultan.

Hal ini konsisten dengan riset terkait keadilan organisasi yang dilaksanakan oleh (Hamdani dan Jufrizen, 2023); (Ningsih et.al, 2023); (Sudirman et.al, 2021) yang “menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan Penelitian terdahulu seperti Penelitian yang dilakukan oleh (Pratama dan Marnis, 2015); dan (Mahdani et.al, 2017) mendapatkan hasil bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai”.

Hal ini konsisten dengan riset terkait “Hubungan Interpersonal yang dilakukan oleh (Rahman et.al, 2019); (Eni, 2021); (Tasnim et.al, 2023) yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara Hubungan Interpersonal terhadap kinerja pegawai”.

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja SDM, termasuk keadilan organisasi dan hubungan interpersonal, namun salah satu yang terpenting adalah komitmen organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap prinsip-prinsip dan tujuan organisasi, kesediaan untuk bekerja sekeras mungkin untuk memajukan organisasi, dan kesetiaan terhadap organisasi adalah indikator komitmen organisasi yang tinggi.

Pada studi yang dilaksanakan oleh Agustian et al., (2018) “menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Julindriastuti dan Karyadi (2023) menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

Berdasarkan konteks penjelasan diatas, peneliti menyadari bahwa penting untuk mengkaji **“Peran Organizational Justice dan Hubungan Interpersonal Terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”**.

METODE PENELITIAN

Filosofi positivisme memberikan landasan teoretis untuk penelitian kuantitatif, yang dianggap sebagai pendekatan ilmiah karena memenuhi norma-norma ilmiah secara konkret atau empiris, obyektif, terukur, logis, dan sistematis. Penelitian pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data dengan memanfaatkan alat-alat penelitian, dan analisis statistik dari data kuantitatif atau numerik adalah tujuan dari pendekatan kuantitatif, (Sugiyono, 2019)

Tujuan dari Explanatory Research, seperti yang dinyatakan oleh Sugiyono (2019), “ialah guna memberikan penjelasan tentang posisi variabel yang diteliti dan hubungan antar variabel tersebut. Dengan sedikit keberuntungan, penelitian ini akan menjelaskan hubungan antara dua variabel-dependen dan independen-dengan menguji hipotesa”.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Berlandaskan data yang diterima dari penyebaran kuesioner, berikut ini ialah gambaran statistik dari karakteristik responden dalam penelitian yang dilaksanakan pada pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Responden yang menjadi subjek penelitian dijelaskan secara singkat di sini untuk memberikan latar belakang situasi dan karakteristik mereka. Selama tujuh hari dari tanggal 29 Agustus hingga 4 September 2024, sebanyak seratus tiga puluh lima peserta mengisi kuesioner studi yang disediakan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Para peserta terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga kontrak daerah (TKD).

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mekanisme secara tidak langsung (link goggle formulir) yang disebarkan kepada responden melalui whats app kepada seluruh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat. Setelah dilakukan pengumpulan data di lapangan, sebanyak 123 orang yang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang disampaikan dan dapat mewakili dari jumlah keseluruhan populasi. Jawaban kuesioner yang diperoleh dari responden pada penelitian ini dijaga kerahasiannya oleh peneliti.

Studi ini akan mengevaluasi dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner. Berikut ialah temuan-temuan dari pengumpulan data studi ini:

Tabel 2. Hasil Pengumpulan Data Primer.

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Kuesioner	- Jumlah kuesioner yang disebar	135	100 %
	- Jumlah kuesioner yang diterima sesuai kriteria	123	91,11 %
	- Jumlah kuesioner yang diterima tidak sesuai kriteria	0	0 %
	- Jumlah kuesioner yang tidak diterima	12	8,89 %

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Tabel 2. “menunjukkan bahwa kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 135 orang, responden yang menjawab kuesioner penelitian melalui google formulir sebanyak 123 responden (91,11%), diartikan bahwa sebagian besar responden memiliki antusias yang tinggi untuk berkontribusi positif terhadap penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dan responden memberikan pandangan serta pengalamannya dalam melaksanakan pekerjaan”.

Gambaran karakteristik responden pada studi ini antara lain : jenis kelamin, usia, masa kerja dan pendidikan terakhir responden.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin

Karakteristik responden pada penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan gender dibawah ini

Tabel 3. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	- Laki – laki	47	38,21%
	- Perempuan	76	61,79%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Jika dirinci berdasarkan jenis kelamin, survei ini menemukan bahwa responden perempuan mencapai 61,79% dari total responden, sementara responden laki-laki mencapai 38,21%. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat telah menetapkan hal ini.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Gambaran karakteristik responden berdasarkan usia pada studi ini disajikan pada tabel 4.

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Usia	- 20 - 30 tahun	18	14,63 %
	- 31 - 40 tahun	47	38,21 %
	- 41 - 50 tahun	41	33,33 %
	- Lebih dari 50 tahun	17	13,82%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Data penelitian diatas menunjukkan bahwa mayoritas responden berlandaskan rentang usia yaitu usia 31-40 tahun sebanyak 47 responden (38,21%). Hal tersebut diatas diartikan bahwa rata-rata pegawai pada usia tersebut lebih efektif dan produktif dalam bekerja.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran karakteristik responden berdasarkan masa kerja/lama kerja pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.4 dibawah.

Tabel 5. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Masa kerja	- 1 – 5 tahun	21	17,07%
	- 6 – 10 tahun	23	18,70%
	- 11 – 20 tahun	54	43,90%
	- 21 – 30 tahun	13	10,57%
	- Lebih dari 30 tahun	12	9,76%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Merujuk tabel diatas menunjukkan bahwa responden lebih banyak dengan massa kerja pada rentang 11-20 tahun sebanyak 54 responden (43,90%), hal tersebut berarti pada rentang masa kerja tersebut pegawai lebih matang dan stabil dalam menjalankan tugas yang diberikan dan berdasarkan pengalamannya dapat memberikan pandangan dan menentukan keputusan dengan bijak serta menyelesaikan tugas dengan baik.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden pada studi ini bisa dijelaskan berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel dibawah.

Tabel 6. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Kriteria	Jumlah	Persentase
Pendidikan Terakhir	- SMA/SMK/Sederajat	4	3,25%
	- Diploma D1/D2/D3	43	35,77%
	- Sarjana S1	61	50,41%
	- Pasca Sarjana S2	15	10,57%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah responden yang berpendidikan Sarjana S1 lebih mendominasi dalam memberikan jawaban pada kuesioner yang telah disebarkan oleh peneliti yaitu sebesar 50,41%, hal tersebut dapat dipahami bahwa sumber daya dengan tingkat pendidikannya cukup memadai dalam menunjang dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif data penelitian merupakan bagian penting dalam penyampaian hasil penelitian. Peneliti akan menggambarkan karakteristik – karakteristik responden yang menjadi sampel dalam studi ini, selain itu untuk mengetahui bagaimana responden sampel penelitian memberikan jawaban atau menanggapi item – item yang menjadi indikator sebagai media untuk mengukur variabel – variabel dari penelitian.

Tujuan analisis deskripsi adalah untuk mengidentifikasi dan melihat kecenderungan terhadap tanggapan responden terhadap instrument penelitian. Analisis deskripsi juga akan berkaitan dengan analisis data hasil penelitian.

Tanggapan responden terhadap survei yang dilakukan oleh peneliti penilaiannya berdasarkan standar bobot nilai yang telah ditetapkan. Bobot nilai berdasarkan jawaban responden pada kuesioner penelitian yaitu :

1. “Sangat Setuju (SS) mempunyai nilai skor 5;
2. Setuju (S) mempunyai nilai skor 4;
3. Kurang Setuju (KS) mempunyai nilai skor 3;
4. Tidak Setuju (TS) mempunyai nilai skor 2;
5. Sangat Tidak Setuju (STS) mempunyai nilai skor 1”;

Peneliti menggunakan skala 1-5 untuk pilihan jawaban. Masing – masing pernyataan dapat dihitung sebagai berikut; Skor maksimal yang diberikan adalah 5, yang merupakan jawaban “Sangat Setuju”, Skor minimal yang diberikan adalah 1, yang merupakan jawaban “Sangat Tidak Setuju”, sedangkan rentang skornya adalah $5-1 = 4$.

Perhitungan kriteria Tingkat penelitian menggunakan formulasi kalkulatif (Van Laerhoven et al., 2004). Adapun perhitungannya sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai jawaban tertinggi} - \text{Nilai jawaban terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5-1}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{4}{3}$$

$$\text{Interval kelas} = 1,33$$

Perhitungan kategorisasi jawaban responden penelitian pada masing-masing variabel yang :

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1 - 2,33	Rendah	Kondisi variabel yang masih rendah atau kecil dimiliki oleh variabel penelitian
2	Interval 2,34 – 3,67	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup dimiliki oleh variabel penelitian

3	Interval 3,68 - 5	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik dimiliki oleh variabel penelitian
---	-------------------	--------	--

a. Keadilan Organisasi / Organizational Justice

Tabel 7. Tanggapan Terhadap Keadilan Organisasi / Organizational Justice

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Perbandingan gaji dengan pekerjaan	3,47	0,84	Sedang
2	Kesamaan pelaksanaan dan keputusan organisasi	3,91	0,43	Tinggi
3	Kesempatan dalam menyuarakan pendapat	3,86	0,57	Tinggi
4	Pengambilan keputusan sesuai dengan standar dan moral	3,91	0,41	Tinggi
5	Perlakuan atasan terhadap karyawan	3,87	0,61	Tinggi
6	Keterbukaan atasan terhadap bawahan	3,92	0,54	Tinggi
Nilai Rata-rata		3,82		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Mengacu tabel 7. ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,82, hal ini berarti pegawai merespon dengan baik terkait keadilan organisasi yang diberikan kepada pegawai. Nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 3,92 pada indikator keterbukaan atasan terhadap bawahan.

Sangat krusial bagi para manajer untuk bersikap adil terhadap staf mereka, sesuai dengan tingkat respons yang tinggi. Hal ini tidak hanya akan membantu perusahaan, tetapi juga akan menguntungkan karyawan. Kepatuhan terhadap semua peraturan dan pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan, keduanya dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap atasan mereka yang berorientasi pada keadilan, obyektif, serta mengarahkan, membimbing, dan mendukung praktik sumber daya manusia, berinteraksi dengan pegawai lain dan berusaha memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

b. Hubungan Interpersonal

Tabel 8. Tanggapan Terhadap Hubungan Interpersonal

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Perbedaan latar belakang antar pegawai dalam organisasi	4,27	0,44	Tinggi
2	Mendengarkan Ide/Gagasan/Pendapat sesama Sumber Daya Manusia/Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat	4,32	0,46	Tinggi
3	keakraban antar Sumber Daya Manusia/Pegawai	4,28	0,51	Tinggi
4	keterbukaan Sumber Daya Manusia/Pegawai dalam meningkatkan hubungan interpersonal dengan baik dalam	4,30	0,46	Tinggi

	organisasi			
5	Kerja sama dengan Sumber Daya Manusia/Pegawai lainnya	4,17	0,58	Tinggi
6	Komitman dalam melaksanakan pekerjaan secara Kerjasama tim	4,28	0,46	Tinggi
7	Komunikasi dengan Sumber Daya Manusia/Pegawai dan pimpinan di Dinas Kesehatan Kotawaringin Barat	4,15	0,52	Tinggi
8	Sikap positif saat berkomunikasi dengan orang lain	4,26	0,43	Tinggi
Nilai Rata-rata		4,25		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Mengacu tabel 4.7 ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,25 dengan nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,32 pada indikator mendengarkan Ide/Gagasan/Pendapat sesama Sumber Daya Manusia/Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya hubungan antar pegawai dan pimpinan dalam melakukan pekerjaan. Hubungan interpersonal sangat erat kaitannya dengan motivasi. Pimpinan dan semua pegawai dapat saling memberikan motivasi karena mampu menghasilkan semangat serta rasa tanggung jawab yang tinggi dari setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Komunikasi yang baik dengan orang lain dapat menciptakan hubungan yang sehat, harmonis dan produktif di tempat kerja. Dengan komunikasi semua sumber daya manusia dapat bekerjasama, memahami tugas dan kondisi rekan kerja, dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja, menimbulkan fikiran yang positif dan rasa senang dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya.

c. Komitmen Organisasi

Tabel 9. Tanggapan Terhadap Komitmen Organisasi

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Keterlibatan dalam setiap kegiatan di organisasi	3,61	0,73	Sedang
2	Perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi ini	4,15	0,47	Tinggi
3	Perasaan rugi meninggalkan organisasi	4,00	0,66	Tinggi
4	keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota/pegawai pada organisasi ini	4,05	0,53	Tinggi
5	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan kepada saya dan SDM/Pegawai lainnya	4,09	0,66	Tinggi
Nilai Rata-rata		3,98		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.8 ditunjukkan bahwa hasil tanggapan responden didapatkan nilai rata-rata sebesar 3,98. Nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,15 pada indikator perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi di Dinas Kesehatan

Kabupaten Kotawaringin Barat.

Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa pentingnya komitmen organisasi pegawai dengan mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Hal ini sangat diperlukan agar pegawai merasa dihargai dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Ketika pegawai merasa dihargai, maka akan meningkatkan loyalitas dan kemauan untuk bekerja dalam mencapai visi, misi, nilai serta tujuan organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen akan selalu memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya dan memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting dalam organisasi.

d. Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 10. Tanggapan Terhadap Kinerja SDM

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Interprestasi
1	Hasil kerja memenuhi standar kualitas yang ditetapkan oleh organisasi	4,14	0,41	Tinggi
2	Pekerjaan yang dihasilkan rapi dan penuh tanggung jawab	4,27	0,46	Tinggi
3	menguasai pada bidang pekerjaan	4,16	0,48	Tinggi
4	pencapaian beban kerja dan target yang ditetapkan Organisasi	4,09	0,50	Tinggi
5	Kemampuan bekerja memenuhi target dan sesuai dengan perintah pimpinan.	4,14	0,47	Tinggi
6	tanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dalam kurun waktu tertentu dengan baik.	4,17	0,52	Tinggi
7	ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.	4,13	0,44	Tinggi
8	Mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efesien	4,16	0,46	Tinggi
9	Kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan tim dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja organisasi dapat tercapai.	4,42	0,51	Tinggi
10	Melakukan pekerjaan tanpa perlu bantuan dari orang lain	3,04	0,96	Sedang
11	Memahami setiap pekerjaan dan menyelesaikan pekerjaan saya secara individu	3,49	0,75	Sedang
Nilai Rata-rata		4,01		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah 2024

Hasil tanggapan responden pada variabel kinerja SDM didapatkan nilai rata-rata sebesar 4,01 dengan nilai tanggapan tertinggi responden sebesar 4,42 pada indikator kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan tim dapat menghasilkan efektivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja organisasi dapat tercapai.

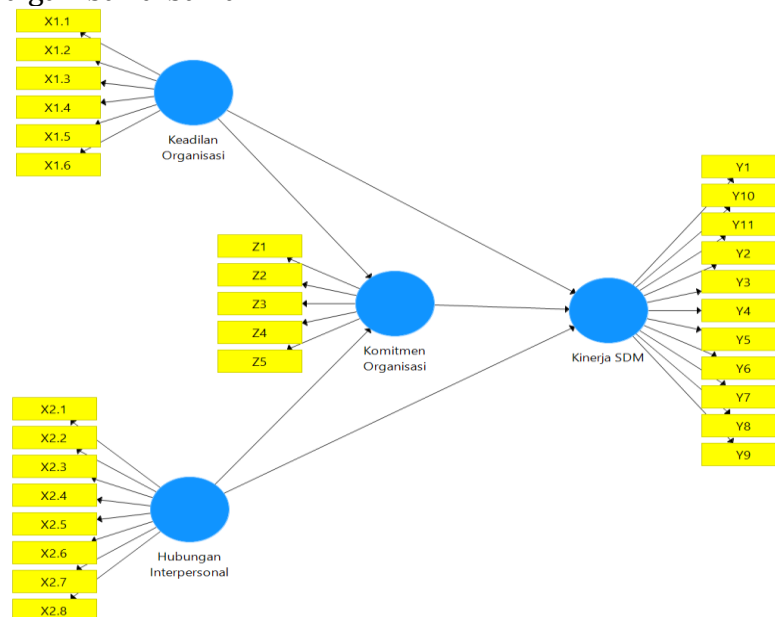
Cukup tingginya tanggapan tersebut memberikan arti bahwa pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan bertanggung jawab penuh dengan pekerjaan yang mereka kerjakan sesuai dengan tugas pokok serta fungsi masing-masing. Setiap pegawai mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai bidangnya sehingga dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Selain itu faktor lingkungan yang sehat dan menciptakan budaya kerja yang kondusif dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja sehingga lebih fokus dan produktif dalam meningkatkan kinerja.

Analisis Data Statistik

Pada studi ini teknik analisis yang dipakai yaitu teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) versi 3.2.9 yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam studi. Sebelum menganalisis data penelitian, langkah yang dilakukan peneliti yaitu melakukan uji validitas dan realibilitas dengan menggunakan Partial Least Square (PLS).

Pemodelan Partial Least Square (PLS)

Peneliti menggambarkan model Partial Least Square (PLS) pada studi ini agar memudahkan untuk memahami hubungan antar variabel. Model PLS tersebut digambarkan pada gambar dibawah.



Gambar 1. Model Analisis PLS

Berdasarkan gambar 4.1 menunjukkan bahwa model PLS diatas terdiri dari 4 variabel. Variabel pertama yaitu variabel keadilan organisasi yang terdiri dari 6 indikator (X1.1 – X1.6), Variabel kedua yaitu variabel hubungan interpersonal yang terdiri dari 8 indikator (X2.1 – X2.8), Variabel ketiga yaitu variabel komitmen organisasi yang terdiri dari 5 indikator (Z1 – Z5), Variabel keempat yaitu variabel Kinerja SDM yang terdiri dari 11 indikator (Y1 – Y11).

Analisis Kualitas Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas dilaksanakan guna mengukur sejauh mana indikator dari studi mampu mengungkapkan item-item yang diukurnya atau variabel laten, (Ghozali,

2014). Pengukuran outer model yang dilakukan peneliti dengan menguji internal convergen validity (outer loading serta AVE) dan consistency reliability (Cronbach alpha).

Discriminant Validity

1. Analisis validitas diskriminan melalui Cross Loading

Guna menentukan discriminant validity model pengukuran, penulis membandingkan crossloading pengukuran dengan konsep. Jika nilai loading pada konstruk yang ditargetkan lebih besar daripada nilai loading pada konstruk lainnya, maka penelitian dianggap memiliki model discriminant validity yang solid maka dapat dilihat deskripsi temuan analisis pengujian pada tabel di bawah ini :

Tabel 11. Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan Melalui Cross Loadings

Cross Loadings

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
X1.2	0,137	0,753	0,179	0,405
X1.3	0,240	0,815	0,188	0,342
X1.4	0,232	0,797	0,178	0,238
X1.6	0,374	0,786	0,269	0,294
X2.2	0,758	0,156	0,477	0,282
X2.6	0,871	0,180	0,474	0,317
X2.7	0,782	0,468	0,323	0,365
X2.8	0,833	0,232	0,410	0,391
Y2	0,488	0,154	0,760	0,328
Y3	0,435	0,191	0,705	0,284
Y4	0,235	0,171	0,740	0,117
Y5	0,442	0,170	0,814	0,270
Y6	0,382	0,322	0,762	0,225
Y7	0,303	0,238	0,741	0,305
Y8	0,402	0,155	0,816	0,338
Z4	0,457	0,342	0,287	0,876
Z5	0,248	0,376	0,341	0,844

Sumber : data primer yang diolah 2024

Tabel 11. memperlihatkan hasil bahwa model discriminant validity pada penelitian dikatakan baik. Hasil semua item pengukuran berkorelasi kuat/tinggi dengan variabel yang diukurnya serta berkorelasi rendah dengan variabel lainnya. Nilai loading factor dari semua konstruk memperlihatkan nilai lebih tinggi dibandingkan nilai cross loading.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam mengukur nilai konstruk memiliki validitas yang baik. Sehingga indikator-indikator yang digunakan oleh peneliti dapat digunakan pada penelitian ini.

2. Analisis validitas diskriminan melalui Fornell Larcker Criterion

Mengacu Haseler et al (2015), salah satu cara untuk menilai validitas model ialah dengan membandingkan akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Sebuah model dianggap mempunyai validitas diskriminan yang sangat baik jika akar kuadrat dari AVE setiap konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lain dalam model (Ghozali, 2021). Selanjutnya didalam uji validitas diskriminan juga terdapat uji antara variabel yang telah dilakukan oleh peneliti ditunjukkan pada tabel dibawah.

Tabel 12. Hasil Analisis Uji Validitas Diskriminan Melalui Metode Fornell Larcker Criterion**Kriteria Fornell-Larcker**

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
Hubungan Interpersonal	0,812			
Keadilan Organisasi	0,309	0,788		
Kinerja SDM	0,522	0,260	0,764	
Komitmen Organisasi	0,416	0,417	0,363	0,860

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan tabel 12. didapatkan hasil akar AVE keadilan organisasi 0,788 lebih tinggi dibandingkan korelasi kinerja SDM 0,260 dan lebih tinggi dibandingkan korelasi komitmen organisasi 0,417. Akar AVE Hubungan Interpersonal 0,812 lebih tinggi dibandingkan korelasi keadilan organisasi 0,309, lebih tinggi dibandingkan korelasi kinerja SDM 0,522 dan lebih tinggi dibandingkan korelasi komitmen organisasi 0,416. Dari hasil uji tersebut didapatkan nilai korelasi antara masing-masing konstruk penelitian lebih besar dari 0,70, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi positif yang kuat.

Convergent Validity

Convergent validity bermaksud guna membuktikan bahwa seluruh indikator dapat mewakili satu variabel laten. Convergent validity dapat dinilai berdasarkan outer loading factor. Outer loading merupakan nilai korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indikator dari suatu variabel. Menurut Hair et al (2017) outer loading > 0,5 secara umum dianggap signifikan. Oleh karena itu, nilai outer loading kurang dari 0,5 harus dieliminasi dari model. Adapun tabel hasil analisis Convergent validity sebagai berikut :

Tabel 13. Hasil Analisis Uji Validitas Convergen**Outer Loading**

	Hubungan Interpersonal	Keadilan Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi
X1.2		0,753		
X1.3		0,815		
X1.4		0,797		
X1.6		0,786		
X2.2	0,758			
X2.6	0,871			
X2.7	0,782			
X2.8	0,833			
Y2			0,760	
Y3			0,705	
Y4			0,740	
Y5			0,814	
Y6			0,762	
Y7			0,741	
Y8			0,816	
Z4				0,876
Z5				0,844

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan hasil analisis convergen pada tabel 4.12 bisa dikatakan outer loading pada setiap konstruk sudah lebih besar dari 0,5 sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator pada outer loading dianggap signifikan dan memenuhi unsur validitas.

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) digunakan untuk menilai rata-rata antar indikator pada setiap variabel laten. Konstruk dikatakan baik jika memenuhi kriteria apabila nilai AVE $\geq 0,5$ (Ghozali, 2014).

Tabel 14. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	rho_A	Reliabilitas Komposit	Cronbach's Alpha
Hubungan Interpersonal	0,660	0,831	0,885	0,827
Keadilan Organisasi	0,621	0,802	0,868	0,799
Kinerja SDM	0,583	0,888	0,907	0,882
Komitmen Organisasi	0,739	0,653	0,850	0,648

Sumber : data primer yang diolah 2024

Hasil uji average variance extracted (AVE) dihasilkan hubungan interpersonal mempunyai nilai AVE sebesar 0,66; keadilan organisasi nilai AVE sebesar 0,62; nilai AVE kinerja SDM sebesar 0,58 dan nilai AVE komitmen organisasi sebesar 0,73. Dari tabel tersebut nilai AVE seluruh variabel menunjukkan nilai $\geq 0,5$. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah seluruh variabel dikatakan baik dan memenuhi kriteria dalam penelitian.

Composite Reliability (Unidimensionality)

Guna mengevaluasi ketergantungan suatu konstruksi, composite reliability dipergunakan. Composite reliability dan nilai alpha Cronbach mengungkapkan hal ini ketika mengevaluasi ketergantungan. Agar indikator dan variabel penelitian dapat dianggap sangat baik, mereka harus mempunyai nilai reliabilitas komposit dan alpha Cronbach yang sama dengan atau lebih besar dari 0,7.

Tabel 15. Hasil Uji Composite Reliability (Undimentionality)

	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)	rho_A	Cronbach's Alpha
Hubungan Interpersonal	0,885	0,660	0,831	0,827
Keadilan Organisasi	0,868	0,621	0,802	0,799
Kinerja SDM	0,907	0,583	0,888	0,882
Komitmen Organisasi	0,850	0,739	0,653	0,648

Sumber : data primer yang diolah 2024

Tabel 15. memperlihatkan hasil bahwa dari semua variabel yang ada yaitu hubungan interpersonal, keadilan organisasi, kinerja SDM dan komitmen organisasi menunjukkan nilai reabilitas komposit $\geq 0,7$. Berlandaskan hasil uji dengan melihat nilai Cronbach's Alpha terdapat 3 variabel yang menunjukkan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,7$, yaitu variabel hubungan interpersonal, keadilan organisasi, kinerja SDM. Sedangkan 1 variabel yaitu variabel komitmen organisasi memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha $\leq 0,7$.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural (Inner Model) diuji dengan melihat nilai r-square (reliabilitas indikator) untuk variabel laten atau uji koefisien determinasi R-Square (R²). Adapun nilai r-square bisa dilihat pada tabel berikut :

Tabel 16. Hasil Uji Koefisien Determinasi R-Square

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Kinerja SDM	0,301	0,284
Komitmen Organisasi	0,265	0,252

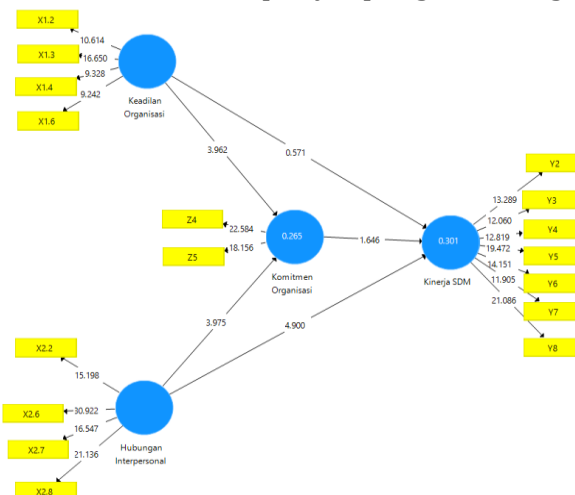
Sumber : data primer yang diolah 2024

Merujuk hasil uji koefisien determinan pada tabel 4.15 didapatkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,284 (28,4 %). Hal tersebut dapat didefinisikan bahwa kemampuan variabel kinerja Kinerja Sumber Daya Manusia dapat menjelaskan dan memprediksi nilai keadilan organisasi dan hubungan interpersonal sebesar 28,4%, sedangkan 71,6% lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh variabel lain yang tidak diuji pada studi ini atau variabel diluar penelitian ini. Hasil uji untuk nilai Adjusted R Square model regresi 2 sebesar 0,252 atau 25,2%, hal tersebut dapat dikatakan bahwa variabel keadilan organisasi, hubungan interpersonal dan komitmen organisasi mampu menjelaskan serta memprediksi nilai Kinerja Sumber Daya Manusia sebesar 25,2%, sedangkan 74,8% lainnya dijelaskan serta diprediksi oleh variabel lain yang tidak diuji pada penelitian ini atau variabel diluar studi ini.

Uji Hipotesis Bootstrapping (Uji t Statistik dan P Value)

Uji hipotesis pada aplikasi Smart PLS dapat diperoleh dari perhitungan pada menu bootstrapping dengan melihat tabel path coefficients pada kolom t-statistik serta p-values. Kriteria pengukuran hipotesis dapat diinterpretasikan melalui beberapa kriteria, yaitu sebagai berikut :

1. "kriteria signifikan apabila nilai p-values lebih kecil dari 0,05 dan nilai signifikansi sebesar 5 persen;
2. path coefficient dinilai signifikan jika t-statistik lebih besar dari t tabel (1,96);
3. Untuk melihat besarnya pengaruh hubungan dapat dilihat dari koefisien jalur; jika koefisien jalur dibawah 0,30 dikatakan mempunyai pengaruh moderat, nilai koefisien 0,30 – 0,60 dikatakan mempunyai pengaruh kuat, sedangkan nilai koefisien lebih dari 0,60 dikatakan mempunyai pengaruh sangat kuat".

**Gambar 2.** Hasil Pengujian Bootstrapping**Tabel 17.** Hasil Uji Path Coefficient

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Hubungan Interpersonal -> Kinerja SDM	0,439	0,454	0,090	4,900	0,000
Hubungan Interpersonal -> Komitmen	0,318	0,320	0,080	3,975	0,000

Organisasi					
Keadilan Organisasi -> Kinerja SDM	0,059	0,066	0,103	0,571	0,568
Keadilan Organisasi -> Komitmen Organisasi	0,318	0,333	0,080	3,962	0,000
Komitmen Organisasi -> Kinerja SDM	0,156	0,153	0,095	1,646	0,100

Sumber : data primer yang diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.16 didapatkan hasil sebagai berikut :

1. Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil pengujian secara statistik didapatkan bahwa “nilai t-statistik $4,90 > 1,96$ (t-tabel), dengan nilai p-values 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,43 (kuat), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan pengaruh hubungan yang kuat”, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Hasil penelitian diatas dapat diinterpretasikan bahwa peran hubungan Interpersonal meningkat atau berjalan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Jika peran hubungan interpersonal pegawai meningkat, kuat dan berjalan dengan baik dalam hal ini akan memberikan kontribusi positif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

2. Hubungan Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan data hasil pengujian pada “tabel 4.11 ditemukan bahwa nilai t-statistik $3,99 > 1,96$ (t-tabel), dengan nilai p-values 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,318 (kuat), maka peneliti menyimpulkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan tingkat pengaruh hubungan yang kuat”.

Berdasarkan data tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima, dalam hal ini Peran Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. sehingga apabila Peran Hubungan Interpersonal pegawai meningkat, dan berjalan dengan baik atau harmonis akan memberikan kontribusi positif terhadap Komitmen Organisasi oleh pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

3. Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

“Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai t-statistik $0,57 < 1,96$ (t-tabel), dengan nilai p-values 0,586 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,059 (rendah), sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), serta tingkat pengaruh hubungan yang lemah”.

Hasil uji didapatkan bahwa hipotesis yang diajukan ditolak, dalam hal ini Hubungan Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Dari hasil tersebut diatas dapat dikatakan bahwa jika Keadilan Organisasi tidak tercapai atau menurun maka terdapat kemungkinan meningkatnya Kinerja Organisasi.

4. Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil pengujian secara statistik didapatkan bahwa “nilai t-statistik $3,96 > 1,96$ (t-tabel), dengan nilai p-values 0,000 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,318 (moderat), sehingga dapat disimpulkan bahwa Hubungan Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan besar pengaruh hubungan berada pada tingkat moderat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima, dimana hubungan Keadilan Organisasi Meningkat, maka akan

berpengaruh terhadap meningkatnya atau kuatnya Komitmen Organisasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat”.

5. Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Hasil “uji statistik pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t-statistik $1,64 < 1,96$ (t-tabel), dengan nilai p-values 0,100 dan nilai koefisien jalur (O) sebesar 0,156 (rendah), sehingga bisa dikatakan bahwa Hubungan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), serta mempunyai tingkat pengaruh hubungan yang lemah”.

Berdasarkan data tersebut diatas memperlihatkan bahwa hipotesis yang diajukan oleh Peneliti ditolak, dalam hal ini Hubungan Komitmen Organisasi berpengaruh negatif serta tidak signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), dengan kata lain dapat dikatakan bahwa jika Komitmen Organisasi Lemah tau menurun maka terdapat kemungkinan meningkatnya Kinerja Organisasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Teori keadilan (Equity Theory) menjelaskan bagaimana sebuah organisasi memberikan perlakuan adil pada pegawai/karyawan. Ketika karyawan tahu bahwa mereka mendapat dukungan dari atasan mereka, mereka menjadi lebih berinvestasi dalam kesuksesan bisnis tempat mereka bekerja.

Pengajuan hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut diartikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang diberikan oleh atasan kepada pegawai di dalam organisasi maka semakin kecil kemungkinan pegawai meninggalkan organisasi, dan dapat meningkatkan kepercayaan dan produktivitas pegawai.

Dalam literatur (Meyer & Parfyonova, 2010) “disebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki sifat multidimensional, oleh karena itu terdapat perkembangan dukungan terhadap tiga dimensi dalam komitmen organisasional. Dimensi yang dimaksud berupa: Komitmen Afektif (Affective Commitment), Komitmen Kontinuan (Continuance Commitment), dan Komitmen Normatif (Normative Commitment)”

Kondisi dan situasi kerja yang baik dapat diciptakan oleh organisasi yang memperlakukan karyawannya dengan baik (Kristianto, 2015). Ketika karyawan percaya pada komitmen pemimpin mereka terhadap keadilan, hal ini akan terlihat dalam pekerjaan mereka: mereka cenderung mengikuti kebijakan perusahaan, memberikan upaya terbaik mereka, dan mematuhi semua peraturan lainnya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa keadilan organisasi secara signifikan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Nurmaladita & Warsindah, 2015).

Pengaruh Hubungan Interpersonal terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut diartikan bahwa semakin tinggi hubungan interpersonal yang baik melalui komunikasi efektif yang dilakukan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai maupun antar sesama pegawai dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, meningkatkan kepercayaan kepada pimpinan, rekan kerja dan pada organisasi itu sendiri. Pegawai yang memiliki hubungan interpersonal yang baik akan termotivasi untuk bekerjasama dalam tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Jika sebuah organisasi ingin mencapai tujuannya, organisasi tersebut harus membangun dan memelihara hubungan - formal dan informal - sedemikian rupa sehingga tercipta tim yang akrab dan kohesif. Inilah yang dimaksud dengan hubungan antar manusia, menurut Siagian (2000).

Dian.G.P. (2023) menemukan bahwa pekerja PT. Perkebunan Nusantara IV Kebun Pulu Raja melihat adanya hubungan yang baik antara komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi; temuan kami menguatkan hal ini.

Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Merujuk hipotesis ketiga dari penelitian ini, keadilan organisasi mempunyai dampak yang tidak signifikan namun merugikan terhadap kinerja SDM. Indikator yang baik dari keadilan organisasi adalah perlakuan terhadap karyawan oleh manajemen. Persepsi pekerja terhadap perlakuan adil di tempat kerja akan mempengaruhi produktivitas mereka. Akibatnya, jika pekerja tidak merasa diperlakukan dengan baik, maka akan menimbulkan emosi yang buruk, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan akan memiliki motivasi yang lebih rendah untuk bekerja dan investasi pribadi yang lebih sedikit di perusahaan jika keadilan organisasi buruk, yang akan mengarah pada kinerja di bawah standar. Guna membantu karyawan bekerja dengan baik agar organisasi dapat berkembang, keadilan organisasional sangat penting.

Equality Theory menyatakan bahwa ketika perusahaan mendukung karyawannya, maka karyawan akan berkinerja lebih baik. Bagaimana sebuah organisasi memperlakukan karyawannya secara adil dijelaskan oleh gagasan ini. Jika organisasi atau perusahaan mendukung karyawannya, maka karyawan akan merasa dihargai dan dihormati, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas mereka.

Hal ini sesuai hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratama dan Marnis (2015) dan Mahdani et.al (2017) “mendapatkan hasil bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Heru et.al (2021) juga mendapatkan hasil yang sama dimana keadilan distributif dan keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Pengaruh Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hipotesis keempat pada studi ini memperlihatkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Hal tersebut diartikan bahwa semakin kuat hubungan interpersonal yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan kepercayaan pimpinan dan rekan kerja, membantu mengembangkan keterampilan dan membuahkan untuk menyampaikan ide atau gagasan sehingga meningkatkan produktivitas dan hasil kerja sumber daya manusia.

Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil oleh atasan mereka, maka mereka akan merasakan keadilan organisasional (Retno Wahyuningsih et.al, 2014). Persepsi karyawan tentang keadilan yang diperlakukan oleh atasan mereka dicirikan oleh konsep keadilan organisasi. Sederhananya, ketika karyawan lain merasakan prosedur dan hasil yang masuk akal atau adil, mereka akan memandang organisasi dengan baik.

Hal ini sesuai hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Melati Suwardi dan Kurniawan (2023) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan Yayasan Matahari Banyuwangi.

Pengaruh Hubungan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Berdasarkan hipotesis kelima pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia. Hal ini dapat diartikan apabila komitmen organisasi rendah dapat berdampak negatif pada kinerja sumber daya manusia. Pegawai akan merasa resah dan tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaan, dapat memicu konflik dalam bekerja, menimbulkan perasaan ingin meninggalkan organisasi tersebut sehingga akan menurunkan efektifitas dan kinerja sumber daya manusia.

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Luthan (2011) sebagai: a) keinginan yang kuat untuk bergabung dengan organisasi tertentu, b) kemauan untuk bekerja keras sesuai dengan tuntutan organisasi, dan c) keyakinan dan penerimaan yang spesifik terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi adalah pola pikir yang menunjukkan seberapa besar dedikasi karyawan terhadap perusahaan dan bagaimana mereka secara konsisten menunjukkan kepedulian mereka terhadap masa depan organisasi.

Teori keadilan (Equity Theory) “menjelaskan bagaimana sebuah organisasi memberikan perlakuan adil pada pegawai/karyawan. Dengan adanya dukungan dari organisasi/Perusahaan terhadap pegawai/karyawan maka pegawai/karyawan akan merasa kinerjanya akan dihargai oleh organisasi/Perusahaan sehingga hal tersebut dapat memicu pegawai/karyawan tersebut akan lebih mempunyai komitmen yang kuat yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktifitas atau kinerja organisasi/karyawan tempatnya bekerja”.

Hal penelitian ini sesuai hasil penelitian terdahulu Julindriastuti dan Karyadi (2023) “menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.

Pengaruh Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening

Mengacu pandangan Dwisvimiari (2011), terlepas dari kondisi perusahaan yang sulit, karyawan akan mendukung kebijakan perusahaan ketika mereka diperlakukan dengan baik karena mereka akan mengalami rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja, hal ini dapat berdampak positif pada dedikasi mereka terhadap perusahaan.

Berdasarkan hipotesis keenam pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil studi tersebut di lapangan tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Muhdiyanto, et. All., (2023) “yang menyebutkan bahwa berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan hasil keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan”.

Pengaruh Hubungan Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening

Merujuk gagasan William Schutz (1958), yang didasarkan pada observasi, untuk menciptakan hasil yang menyenangkan, hubungan yang spesifik harus ada di antara orang-orang yang terlibat. Hubungan interpersonal yang baik, menurut Hakim (2014), akan menghasilkan lebih banyak saling pengertian dan kenyamanan dalam bekerja. Anggota staf yang menikmati dan berkembang di lingkungan kerja mereka lebih mungkin untuk memberikan upaya terbaik mereka, yang pada gilirannya

meningkatkan produktivitas. Kesuksesan pribadi dan profesional, serta kesuksesan bisnis secara keseluruhan, bergantung pada interaksi interpersonal yang harmonis.

Berdasarkan hipotesis ketujuh pada penelitian ini menunjukkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang baik diperlukan komunikasi yang efektif dan komitmen terhadap tugas yang diberikan oleh pimpinan organisasi. Apabila pegawai memiliki komitmen yang kurang terhadap organisasi akan menimbulkan perasaan negatif dan menimbulkan konflik di dalam organisasi sehingga menurunkan kinerja sumber daya manusia dan tidak tercapainya tujuan organisasi.

Hal ini sesuai hasil penelitian Yulianti (2017) “menunjukkan hasil penelitian yang berbeda dimana komitmen organisasi tidak mampu memediasi secara positif signifikan dengan komunikasi atau hubungan interpersonal terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain hubungan interpersonal tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening”.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
2. Berdasarkan hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Berdasarkan hipotesis ketiga pada penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia.
4. Berdasarkan hipotesis keempat pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
5. Berdasarkan hipotesis kelima pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan kinerja sumber daya manusia.
6. Berdasarkan hipotesis keenam pada penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
7. Berdasarkan hipotesis ketujuh pada penelitian ini menunjukkan bahwa Hubungan Interpersonal berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja SDM melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Agustian, F. A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 17(2).
- Al-Zu'bi, H.A. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102 – 109.
- Cheng, Yawen, Hsun-Yin Huang, Pei-Rong Li dan Jin-Huei Hsu. 2011. Employment Insecurity, Work Place Justice and Employees Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study. *International Journal Behaviour Medicine*, 18 (1), pp: 391-401.
- Choudhary, Neetu., Deswal, Rajender K.,and Philip, P.J. 2013. Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcome: A Study of Indian Insurance Sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior*.Vol XII No.4

- Crow, Matthew S., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. 2012 . Organizational Justice and Organizational Commitment Among Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a mediator. Policing: An International Journal of Police Strategies and Management. Vol. 35 No.2.pp 402-423.
- Dehkordi, Fariba Rafei., Mohammadi, Sardar., and Yektayar, Mozafar . 2013. Relationship of Organizational Justice and Organizational Commitment of The Staff in General Dictorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. European Journal of Experimental Biology. 3 (3): 696-700. Pelagia Research Library. ISSN: 2248-9215.
- Demirel, Yavuz., and Yucel, Ilhami. 2013 . The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry. International Journal of Social Sciences. Vol. 11 No.3
- Deana, Muhdiyanto dan Santosa. 2023. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Organisasi (Studi Empiris pada PT Kencanasari Jaya Prima). Journal of Buisness and Economic Conference in Utilization of Modern Technology. Hal 692-705.
- Dian.G.P. 2023. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap KOMitmen Organisasi Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Kebun Pulu Raja. Skripsi Universitas Medan Area.
- Djumali, Sofanul Hidayat, & Siti Maryam. (2017). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Area Surakarta. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 17 No. 1 : 43 – 50.
- Dwi Hapsari.A. 2023. Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening PT. Glory Industrial Semarang. Skripsi Universitas Islam Sultan Agung.
- Effendy, Onong Uchjana. 2008. Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fauzi., Nisa dkk. 2022. Metodologi Penelitian. CV. Pena Persada. Cetakan Pertama. Purwokerto.
- Ferdinan. 2009. Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian. Jurnal Sain Pemasaran Indonesia.Vol. 1 Hal 1-22.
- Ghozali, Imam. 2014. Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Gunawan, Mujanah, el.al, 2018. Pengaruh Hubungan Interpersonal, lingkungan kerja, dan Perceived Organizational Support Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Mitra Surya Persada. MS Vol. 02, No. 02. Tahun 2018 ISSN 2540-959X
- Greenberg, Jerald, & Baron, R. A. (2008). Behavior In Organization (Eight Edit). Prentice hall, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc
- Hakim, Abdul. 2014. Pengaruh Hubungan Interpersonal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Ruang UGD RSUD Selewangwang Maros. Jurnal Ilmu Kesehatan Dignosis. Vol 4. No.5 Hal 51-548.
- Hamdani & Jufrizen. 2023. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 6 No 2.
- Hanseler., Christian & Marco. 2015. A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. Journal of Academy of Marketing Science. No. 43 Hal 115-135.
- Jufrizen, J., & Kanditha, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, 10(1), 1–17.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas

- Muhammadiyah Sumatera Utara). Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu, 3(1), 34–49.
- Julindrastuti dan Karyadi. 2023. Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*. Vol. 19, No. 1, hal 50-58.
- Kadarmo., dkk. 2001. *Koordinasi dan Hubungan Kerja*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98.
<https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence Based approach*. New York: McGrawHill/Irwin.
- Mahdani, Fonna, Hafasnuddin2, Muhammad Adam. 2017. Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Kanwil Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh). Volume 1, No. 1, September 2017 – 1
- Manery, B. R., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di bkdpda di kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Melati S dan Kurniawan. 2023. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Matahari Banyuwangi. *Journal of Trends in Islamic Psychological Research*. Vo. 2, No.1 hal 35-44.
- Meyer. J.P., & Parfyonovia, N.M. 2010. Normative Comitment in The Work Place : A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Research Management Riview*. 20 (4), 283-294.
- Ningsih, Pohan and A. Pramadewi. 2015. Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Interpersonal Dan Profesionalisme Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Pekanbaru. *Jurnal Online Mhs. Fak. Ekon. Univ. Riau*, vol. 2, no. 1, pp. 1–13.
- Noe, Raymond A. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi 6, Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurul.Q, Sutopo, & Purwanto. 2023. Pengaruh Servant Leadership, Komunikasi Interpersonal dan Karakteristik Individu Terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT. Sentra Bumi Nirwana di Sidoarjo. *Indonesian Journal of Management Science*, 2 (1), 29-33.
<https://dx.doi.org/10.46821/ijms.v2i1.354>
- Pamungkas dan Khotimah. 2022. Komunikasi Interpersonal dalam Peningkatan Kinerja ASN BKPSDM Kabuapten Banyumas. *Jurnal Komunikasi dan Media*. Vol 01, hal 103-106
- Peraturan Bupati Kotawaringin Barat. 2022. *Kedudukan Susunan Organisasi Tugas dan fungsi Serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Kotawaringin Barat*.
- Pratama, Anggi Putra. 2015. Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mitra Traktor Cakra Buana Pekanbaru. *Jom Fekon* Vol. 2, No. 1, 1 Februari 2015.
- Rahman, Rezal, et.al. 2019. Pengaruh Hubungan Interpersonal, Lingkungan Kerja dan Kecerdasan emosional Terhadap Kinerja Pegawai pada kantor pemilihan Umum Daerah (KPUD) Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Ekonomi Trend*. Vol. 07, No.01.
- Retno, W., Dwi, D.,& Heru, S. (2014). Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Perilaku Anggota Organisasi Pegawai Tata Usaha Sma Negeri Kota Jakarta Utara. *Improvement jurnal: Jurnal ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan*.
- Rizal, M., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2023). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan Kota Gorontalo. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(3), 1126-1140.
- Robbins, Stephen. 1999. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks

- Robbins, S., & Timothy A, J. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Salemba Empat.
- Rosa.L. 2019. *Pengaruh Hubungan Interpersonal dan Insentif Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT. Technology Karya Mandiri di Jakarta)*. Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Sahir Hafni.S, (2022). *"Metodologi Penelitian"*. KBM Indonesia. Yogyakarta.
- Sarianti, andi & Sari. 2017. *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi*. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*. Vol. 6, No2, Hal 105-117.
- Siagian, Sondang P. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1.Jakarta : Bumi Aksara
- Sirajuddin.S. & Laela. S. 2018. *Pengaruh Kepribadian dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Komitmen Organisasional Pada Dinas Kesehatan Palopo*. *Jurnal Manajemen*, Vol. 4 (2), 31-36.
- Siwi Ultima Kadarmo. (2001). *Koordinasi Dan Hubungan Kerja*. Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia.
- Subiyanto. D. & Rina. N.A, 2021. *Keadilan Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai DISKOPUKM dan DISDUKCAPIL Kabupaten Sleman*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(3), pp.483-494
- Sudirman, Asrin & Rochmat. 2021. *Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan*. *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*.Vol. 5, No. 1,
- Sugiyono. 2013. *"Metode Penelitian Pendidikan"*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2019, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta JURNAL Arif,
- Sulistyo, Dwi Wahono. 2016. *Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Di BMT Se-Kabupaten Kudus*. *Jurnal Ekonomi Syariah Vol 4, No. 2, 2016*, 269 – 283.
- Suyar. 2021. *Hubungan Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja, Efikasi Diri dan Budaya Organisasi Pada Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan*. *Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol 01, No. 03 hal 96-101.
- Tasnim & Crefioza. 2023. *Analisis Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterikatan Karyawan*. *Jurnal Ekobistek*. Vol. 12. No.2 Hal 539-544.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. 2010. *The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange*. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677
- Warsindah. L. & Nurmaladita, 2015. *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Margonda, Depok, Jawa Barat*. *Seminar Nasional Cendekiawan*. ISSN : 2460-8696
- Widodo. (2009). *Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen dan Orientasi Belajar*. *Artikel Ilmiah. Jurnal Fordema*.
- Widodo. (2022). *Metodologi Penelitian Manajemen*. Klaten: Lakeisha.
- Widya. et all. 2021. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi LMX (leader-member exchange) dilihat dari aspek Gender*. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol. 30 hal 15-172. P-ISSN : 1410-1246, E-ISSN : 2580-1171.
- Yulianti. E. 2011. *Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero)Shipyard Jakarta-1)*. *Journal Of Buisness Studies*, Vol 2, No 2, hal 51-65.
- Yuni & Saiful. 2011. *Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen (JIAM)*, Vil 17, No 1, hal 22-30.

- Yolinza Nora, Doni Marlius. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen* Vol.2, No.2, 183-203
- Zelmiyanti, R. (2017). Keadilan Prosedur Dan Kepercayaan Wp Terhadap Otoritas Pajak: Analisis Mediasi Kepatuhan Pajak. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 4(3), 1101-1110. <https://doi.org/10.17509/jrak.v4i3.4662>