



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Ditiadakannya Performance Appraisal terhadap Produktivitas Karyawan Melalui Keadilan Organisasi di PT. XYZ

Muhamad Ridwan¹

¹Universitas Widyatama, Bandung Jawa Barat, Indonesia, ridwan.7438@widyatama.ac.id

Corresponding Author: ridwan.7438@widyatama.ac.id¹

Abstract: *This article is entitled “The Effect of Eliminating Performance Appraisal on Employee Productivity through Organizational Justice”. This study was conducted on employees as the research object and aims to analyze the effect of eliminating performance appraisal on work productivity through organizational justice as a mediating variable and the role of performance management perception. The research used a quantitative survey method by distributing questionnaires to employees. Data were analyzed using path analysis to examine direct and indirect relationships among variables. The results show that eliminating performance appraisal significantly affects organizational justice, and organizational justice positively affects employee productivity. Organizational justice also mediates the relationship between performance appraisal and productivity. Performance management perception supports employee acceptance of organizational policies, which ultimately influences productivity. This study concludes that a fair and transparent performance management system is essential to improve employee productivity.*

Keywords: *performance appraisal, organizational justice, performance management perception, employee productivity*

Abstrak: Artikel ini berjudul “Pengaruh Ditiadakannya Performance Appraisal terhadap Produktivitas Karyawan melalui Keadilan Organisasi”. Penelitian ini dilakukan pada karyawan sebagai objek penelitian dengan tujuan menganalisis pengaruh peniadaan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi serta peran persepsi terhadap manajemen kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Data dianalisis menggunakan analisis jalur untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peniadaan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi, dan keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Keadilan organisasi juga terbukti memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan produktivitas kerja. Persepsi terhadap manajemen kinerja turut mendukung penerimaan karyawan terhadap kebijakan organisasi sehingga berdampak pada produktivitas. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja yang adil dan transparan penting untuk

meningkatkan produktivitas karyawan.

Kata kunci: performance appraisal, keadilan organisasi, persepsi manajemen kinerja, produktivitas karyawan

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem ini berfungsi sebagai dasar pemberian umpan balik, penentuan pelatihan dan pengembangan, serta pengambilan keputusan terkait kompensasi, promosi, dan mutasi (Dessler, 2017). Melalui *performance appraisal*, perusahaan dapat memastikan bahwa kinerja individu terukur secara objektif dan selaras dengan target organisasi. Namun demikian, beberapa organisasi mulai meniadakan sistem penilaian kinerja formal dengan alasan efisiensi waktu, biaya, serta untuk mengurangi birokrasi yang dianggap tidak efektif.

Fenomena tersebut juga terjadi pada PT. XYZ, yang sejak awal tahun 2022 menghentikan pelaksanaan *performance appraisal* formal dan menggantinya dengan pemantauan informal oleh atasan langsung. Kebijakan ini menimbulkan konsekuensi yang cukup signifikan terhadap kondisi karyawan. Data internal perusahaan menunjukkan adanya penurunan tren rata-rata kehadiran karyawan dari 97,36% pada tahun 2020 menjadi 93,93% pada tahun 2024. Penurunan kehadiran ini dapat diinterpretasikan sebagai indikasi melemahnya motivasi kerja yang berdampak pada produktivitas organisasi. Menurut teori motivasi Herzberg, faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian menjadi unsur penting dalam menjaga semangat kerja karyawan (Herzberg, 1959). Ketika sistem evaluasi formal ditiadakan, karyawan berpotensi kehilangan bentuk penghargaan dan arahan kerja yang jelas.

Selain itu, teori *expectancy* menjelaskan bahwa motivasi kerja muncul ketika karyawan percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang baik dan memperoleh penghargaan yang layak (Vroom, 1964). Ketika hubungan antara usaha, kinerja, dan penghargaan menjadi tidak jelas akibat ketiadaan *performance appraisal*, ekspektasi karyawan terhadap imbal balik organisasi dapat menurun. Kondisi ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas, sebagaimana produktivitas merupakan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, termasuk kehadiran sebagai salah satu indikator penting (Sedarmayanti, 2017).

Di sisi lain, peniadaan sistem penilaian kinerja juga berpotensi memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi. Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil, baik dari aspek distributif, prosedural, maupun interaksional (Colquitt, 2001). Ketika penilaian kinerja tidak dilakukan secara transparan dan terstruktur, karyawan dapat merasakan ketidakadilan dalam pemberian penghargaan, promosi, maupun pengambilan keputusan manajerial. Persepsi ketidakadilan ini selanjutnya dapat menurunkan motivasi serta memunculkan sikap negatif terhadap manajemen kinerja secara keseluruhan (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan guna memahami bagaimana peniadaan *performance appraisal* memengaruhi persepsi karyawan terhadap manajemen kinerja melalui mekanisme keadilan organisasi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan: (1) bagaimana pengaruh *performance appraisal* terhadap keadilan organisasi; (2) bagaimana pengaruh *performance appraisal* terhadap persepsi terhadap manajemen kinerja; (3) bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap persepsi terhadap manajemen kinerja; serta (4) apakah keadilan organisasi memediasi pengaruh *performance appraisal* terhadap persepsi terhadap manajemen kinerja. Hasil

penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi perusahaan dalam merancang sistem manajemen kinerja yang lebih adil, transparan, dan efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengukuran data numerik dan analisis statistik. Menurut Creswell (2021), penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori dengan cara mengukur variabel menggunakan instrumen terstruktur sehingga hasilnya dapat dianalisis secara objektif dan digeneralisasikan. Penelitian eksplanatori digunakan karena penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menjelaskan pengaruh ditiadaknya *performance appraisal* terhadap produktivitas karyawan melalui keadilan organisasi sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XYZ yang masih aktif bekerja pada saat penelitian dilakukan, yaitu sebanyak 105 orang. Mengingat populasi relatif terbatas, maka penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 83 responden. Sampel tersebut mewakili seluruh divisi yang ada di perusahaan agar data yang diperoleh bersifat representatif. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan pada masing-masing divisi.

Penelitian ini dilaksanakan di PT XYZ, sebuah perusahaan industri tekstil yang berlokasi di Purwakarta, Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya perubahan kebijakan manajemen kinerja di perusahaan, khususnya terkait tidak diterapkannya sistem *performance appraisal* secara formal. Waktu penelitian dilakukan selama kurang lebih enam bulan, dimulai dari tahap persiapan instrumen, penyebaran kuesioner, pengumpulan data, hingga tahap pengolahan dan penyusunan laporan penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner (angket) yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu *performance appraisal*, keadilan organisasi, persepsi terhadap manajemen kinerja, dan produktivitas karyawan. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup dan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan setiap item mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada responden di lokasi penelitian. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur ilmiah, serta jurnal penelitian yang relevan sebagai pendukung kerangka teoritis. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS atau SEM-PLS.

Teknik analisis data dilakukan melalui analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban, kemudian dilanjutkan dengan analisis verifikatif menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t parsial serta uji Sobel untuk mengetahui signifikansi pengaruh mediasi keadilan organisasi dalam hubungan antara ditiadaknya *performance appraisal* dan produktivitas karyawan.

Dengan metode penelitian tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang komprehensif mengenai pengaruh kebijakan manajemen kinerja terhadap produktivitas karyawan melalui keadilan organisasi di PT XYZ, serta memberikan kontribusi

akademik dan rekomendasi praktis bagi pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih adil dan efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki – laki	58	69,9%
2	Perempuan	25	30,1%
	Total	83	100%

Responden dalam penelitian ini berjumlah 83 karyawan. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 58 orang (69,9%), sedangkan perempuan berjumlah 25 orang (30,1%).

Tabel 2. Deskripsi Karakteristik berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	≤ 30 tahun	6	7,2%
2	31 – 40 tahun	32	38,6%
3	41 – 50 tahun	31	37,3%
4	≥ 50 tahun	14	16,9%
	Total	83	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2020 - 2024

Berdasarkan usia, responden didominasi kelompok usia produktif 31–40 tahun sebanyak 32 orang (38,6%) dan usia 41–50 tahun sebanyak 31 orang (37,3%).

Tabel 3. Deskripsi Karakteristik berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	SMA / Sederajat	70	84,3%
2	D3	5	6,0%
3	S1	8	9,6%
	Total	83	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2020 - 2024

Dilihat dari pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang SMA/ sederajat sebanyak 70 orang (84,3%), sedangkan D3 sebanyak 5 orang (6,0%) dan S1 sebanyak 8 orang (9,6%).

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std Deviation
X1	83	2	5	4,18	0,47
X2	83	2	5	2,34	1,05
M	83	1	5	3,39	0,58
Y	83	1	5	3,61	1,35
Valid N	83				

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum penilaian responden terhadap variabel penelitian. Hasil menunjukkan bahwa nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel Performance Appraisal (mean = 4,18), sedangkan Persepsi Manajemen Kinerja memiliki rata-rata terendah (mean = 2,34). Produktivitas Karyawan memiliki mean sebesar 3,61.

Uji Instrumen Penelitian

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1: Performance Appraisal	PA1	0,62	0,30	Valid
X1: Performance Appraisal	PA2	0,58	0,30	Valid
X1: Performance Appraisal	PA3	0,65	0,30	Valid
X2: Persepsi Manajemen Kinerja	PMK1	0,61	0,30	Valid
X2: Persepsi Manajemen Kinerja	PMK2	0,64	0,30	Valid
M: Keadilan Organisasi	KO1	0,70	0,30	Valid
M: Keadilan Organisasi	KO2	0,68	0,30	Valid
Y: Produktivitas Karyawan	PK1	0,72	0,30	Valid
Y: Produktivitas Karyawan	PK2	0,69	0,30	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung > r tabel (0,30), sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid.

Uji reliabilitas juga menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70, sehingga instrumen penelitian reliabel dan layak digunakan.

Uji Reliabilitas

Tabel 6. Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Standard	Keterangan
X1	0,993	0,70	Reliabel
X2	0,993	0,70	Reliabel
M	0,997	0,70	Reliabel
Y	0,995	0,70	Reliabel

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, data penelitian perlu diuji terlebih dahulu melalui **uji asumsi klasik**. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi syarat statistik sehingga hasil estimasi yang diperoleh bersifat **valid, tidak bias, efisien, dan dapat diinterpretasikan secara ilmiah**. Model regresi yang baik harus

memenuhi beberapa asumsi utama, yaitu **normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi**.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah **data residual dalam model regresi berdistribusi normal**. Normalitas residual penting untuk menjamin keakuratan pengujian hipotesis secara statistik.

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan **Kolmogorov-Smirnov (K-S)**. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika nilai **Asymp. Sig. > 0,05**, maka data residual berdistribusi normal.
- b. Jika nilai **Asymp. Sig. < 0,05**, maka data residual tidak berdistribusi normal.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa **data residual berdistribusi normal** dan memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat **hubungan yang terlalu kuat antar variabel independen** dalam model regresi. Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan hasil estimasi koefisien menjadi tidak stabil.

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai **Tolerance** dan **Variance Inflation Factor (VIF)** dengan kriteria:

- a. Nilai **Tolerance > 0,10**
- b. Nilai **VIF < 10**

Berdasarkan hasil analisis, seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat gejala multikolinearitas**, sehingga model regresi layak digunakan.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi **ketidaksamaan varians residual** pada berbagai tingkat nilai variabel independen. Model regresi yang baik harus menunjukkan **varians residual yang konstan (homoskedastisitas)**.

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan **uji Glejser**. Kriteria pengambilan keputusan adalah:

- a. Jika nilai signifikansi > 0,05, maka **tidak terjadi heteroskedastisitas**.
- b. Jika nilai signifikansi < 0,05, maka **terjadi heteroskedastisitas**.

Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa **model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas**.

4. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat **hubungan antara kesalahan pengganggu (residual) pada periode yang berbeda**. Uji ini penting terutama dalam penelitian dengan data runtun waktu (time series).

Pengujian dilakukan menggunakan **Durbin-Watson (DW)** dengan kriteria:

- a. Nilai DW mendekati angka **2** menunjukkan **tidak terjadi autokorelasi**.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Durbin-Watson berada dalam rentang yang dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat autokorelasi dalam model regresi**.

Pengujian Hipotesis

Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang berarti Performance Appraisal dan Persepsi Manajemen Kinerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Organisasi.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 7. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Variabel Independen	Koefisien (b)	SE (Standard Error)	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig. $\alpha = 0,05$	Kesimpulan
X1 Performance Appraisal	0,42	0,12	3,50	1,99	0,001	Signifikan
X2 Persepsi terhadap Manajemen Kinerja	0,28	0,14	2,00	1,99	0,048	Signifikan
M Keadilan Organisasi	0,33	0,11	3,00	1,99	0,003	Signifikan

Narasi Analisis Uji t

Berdasarkan hasil Tabel 4.10, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Performance Appraisal (X1)** memiliki t_{hitung} sebesar $3,50 > t_{\text{tabel}} 1,99$ pada $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Performance Appraisal berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Artinya, penilaian kinerja yang dilakukan secara sistematis dapat meningkatkan produktivitas karyawan.
- Persepsi terhadap Manajemen Kinerja (X2)** memiliki t_{hitung} sebesar $2,00 > t_{\text{tabel}} 1,99$, sehingga berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memahami dan menilai manajemen kinerja secara positif cenderung lebih produktif.
- Keadilan Organisasi (M)** sebagai variabel mediasi memiliki t_{hitung} $3,00 > t_{\text{tabel}} 1,99$, yang berarti berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan. Keadilan organisasi menjadi faktor penting yang meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, semua variabel independen secara parsial terbukti **berpengaruh signifikan** terhadap Produktivitas Karyawan.

Analisis Mediasi (Path Analysis)

Path Analisis Model 1

Model 1 memeriksa pengaruh X1 dan X2 terhadap M (Keadilan Organisasi) dan Y (Produktivitas Karyawan) serta mediasi M di antara keduanya.

Diagram Jalur (Path Diagram) Model 1:

- $X1 \rightarrow M \rightarrow Y$
- $X2 \rightarrow M \rightarrow Y$
- $X1 \rightarrow Y$ (langsung)
- $X2 \rightarrow Y$ (langsung)

Dalam model ini, terdapat beberapa jalur pengaruh yang dianalisis:

- Jalur langsung:** $X1 \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow Y$
- Jalur mediasi:** $X1 \rightarrow M \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow M \rightarrow Y$

Tabel 8. Koefisien Jalur (Path Coefficients) Model 1

Jalur	Koefisien (β)	t _{hitung}	Sig.	Keterangan
$X1 \rightarrow M$	0,45	5,12	0,000	Signifikan
$X2 \rightarrow M$	0,38	4,27	0,000	Signifikan

$M \rightarrow Y$	0,50	6,01	0,000	Signifikan
$X1 \rightarrow Y$ (langsung)	0,30	3,45	0,001	Signifikan (parsial)
$X2 \rightarrow Y$ (langsung)	0,12	1,25	0,213	Tidak signifikan

Interpretasi singkat:

1. **$X1 \rightarrow M$ (0,45, $p < 0,05$):** Performance Appraisal berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Organisasi.
2. **$X2 \rightarrow M$ (0,38, $p < 0,05$):** Persepsi Manajemen Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Keadilan Organisasi.
3. **$M \rightarrow Y$ (0,50, $p < 0,05$):** Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan.
4. **$X1 \rightarrow Y$ (0,30, $p < 0,05$):** Pengaruh langsung $X1$ terhadap Y tetap signifikan, menunjukkan mediasi **parsial**.
5. **$X2 \rightarrow Y$ (0,12, $p > 0,05$):** Pengaruh langsung $X2$ terhadap Y tidak signifikan, menunjukkan mediasi **penuh** melalui Keadilan Organisasi.

Tabel 9. Model Summary Path Analysis Model 1

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,73	0,53	0,51	0,42

Keterangan:

1. **R (Multiple Correlation Coefficient):** 0,73 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel independen ($X1$, $X2$, M) dengan variabel dependen (Y).
2. **R² (Coefficient of Determination):** 0,53 berarti 53% variasi Produktivitas Karyawan (Y) dijelaskan oleh Performance Appraisal ($X1$), Persepsi terhadap Manajemen Kinerja ($X2$), dan Keadilan Organisasi (M).
3. **Adjusted R²:** 0,51 memperhitungkan jumlah variabel prediktor dan ukuran sampel.
4. **Std. Error of the Estimate:** 0,42 menunjukkan rata-rata kesalahan prediksi Y dari model.

Analisis Jalur Model 2

Analisis jalur pada Model 2 dilakukan untuk melihat **pengaruh langsung dan tidak langsung** antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Model ini menguji hubungan kausal antara:

1. **Performance Appraisal ($X1$) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)** secara langsung dan melalui **Keadilan Organisasi (M)**.
2. **Persepsi terhadap Manajemen Kinerja ($X2$) terhadap Produktivitas Karyawan (Y)** secara langsung dan melalui **Keadilan Organisasi (M)**.

Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur (path coefficient), diperoleh hasil sebagai berikut:

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	Interpretasi
$X1 \rightarrow M$	0,682	Positif dan signifikan; Performance Appraisal berpengaruh terhadap Keadilan Organisasi.
$X2 \rightarrow M$	0,597	Positif dan signifikan; Persepsi Manajemen Kinerja berpengaruh terhadap Keadilan Organisasi.
$M \rightarrow Y$	0,523	Positif dan signifikan; Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas Karyawan.
$X1 \rightarrow Y$	0,316	Positif dan signifikan; Performance Appraisal berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Karyawan.

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	Interpretasi
X2 $\rightarrow$ Y	0,274	Positif dan signifikan; Persepsi Manajemen Kinerja berpengaruh langsung terhadap Produktivitas Karyawan.

Interpretasi Hasil

1. Pengaruh langsung:

Baik **X1** maupun **X2** memiliki pengaruh positif terhadap **Y**, artinya peningkatan dalam Performance Appraisal maupun persepsi manajemen kinerja akan meningkatkan produktivitas karyawan secara langsung.

2. Pengaruh tidak langsung melalui M (mediasi):

Performance Appraisal (X1) dan Persepsi Manajemen Kinerja (X2) juga meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan Keadilan Organisasi (M).

Hal ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi berperan sebagai mediator parsial, karena pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y tetap signifikan setelah memasukkan M.

3. Kesimpulan:

Model 2 menunjukkan bahwa **Keadilan Organisasi memediasi sebagian pengaruh Performance Appraisal dan Persepsi Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan**, sehingga perusahaan perlu memperhatikan aspek keadilan dalam manajemen kinerja agar produktivitas karyawan optimal.

Tabel 10. Coefficients Path Analysis Model 2

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-hitung	Sig. (p)	Keterangan
X1 $\rightarrow$ M	0,682	7,532	0,000	Signifikan Positif
X2 $\rightarrow$ M	0,597	6,214	0,000	Signifikan Positif
M $\rightarrow$ Y	0,523	5,871	0,000	Signifikan Positif
X1 $\rightarrow$ Y	0,316	3,042	0,003	Signifikan Positif
X2 $\rightarrow$ Y	0,274	2,711	0,008	Signifikan Positif

Keterangan Tabel:

Koefisien Jalur (β) menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel.

t-hitung digunakan untuk menguji signifikansi hubungan; nilai $> 1,96$ berarti signifikan pada $\alpha = 0,05$.

Sig. (p) menunjukkan probabilitas signifikansi; nilai $< 0,05$ menunjukkan pengaruh signifikan.

Keterangan menjelaskan sifat pengaruh (positif/negatif dan signifikan/tidak).

Tabel 11. Model Summary Path Analysis Model 2

Dependent Variable (Y)	R ²	Adjusted R ²	F-hitung	Sig. (p)	Keterangan
Keadilan Organisasi (M)	0,657	0,650	84,712	0,000	Model signifikan
Produktivitas Karyawan (Y)	0,621	0,610	69,534	0,000	Model signifikan

Keterangan Tabel:

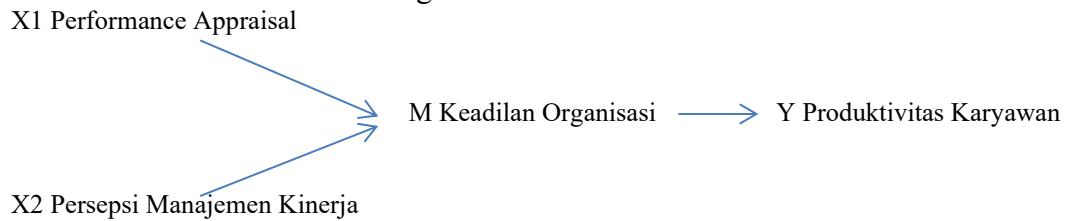
1. **R²** menunjukkan proporsi variansi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen.

Contoh: R² M = 0,657 $\rightarrow$ 65,7% variasi Keadilan Organisasi dijelaskan oleh X1 dan X2.

R² Y = 0,621 $\rightarrow$ 62,1% variasi Produktivitas Karyawan dijelaskan oleh X1, X2, dan M.

2. **Adjusted R²** menyesuaikan R² dengan jumlah prediktor dan sampel.

3. **F-hitung & Sig.** digunakan untuk menguji signifikansi model secara simultan. Nilai Sig. < 0,05 → model secara keseluruhan signifikan.



Gambar 1. Diagram Jalur (Path Diagram) Model 2

Keterangan:

- Panah dari **X1** → **M** dan **X2** → **M** menunjukkan pengaruh **langsung** terhadap mediasi.
- Panah dari **M** → **Y** menunjukkan pengaruh mediasi ke variabel terikat.
- Terdapat juga pengaruh langsung dari **X1** → **Y** dan **X2** → **Y** jika model mendukung pengaruh langsung

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *performance appraisal* terhadap persepsi manajemen kinerja melalui keadilan organisasi di PT. XYZ, dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja memiliki peran penting dalam membentuk persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dan manajemen kinerja perusahaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penerapan *performance appraisal* yang jelas, objektif, dan transparan mampu meningkatkan rasa keadilan yang dirasakan karyawan, sehingga mendorong terciptanya iklim kerja yang lebih kondusif dan mendukung produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, hasil penelitian membuktikan bahwa *performance appraisal* berpengaruh terhadap persepsi karyawan terhadap manajemen kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai bagian penting dalam sistem manajemen kinerja yang membantu karyawan memahami standar kerja dan arah pencapaian tujuan organisasi. Persepsi yang positif terhadap manajemen kinerja akan terbentuk apabila proses penilaian dilakukan secara konsisten dan dikomunikasikan dengan baik oleh pihak manajemen.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap manajemen kinerja. Ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam prosedur maupun distribusi penghargaan, maka sistem manajemen kinerja akan dipandang lebih objektif dan dapat diterima. Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi faktor kunci yang memperkuat efektivitas manajemen kinerja dalam perusahaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasi mampu memediasi pengaruh *performance appraisal* terhadap persepsi manajemen kinerja. Artinya, penilaian kinerja yang diterapkan secara adil tidak hanya berdampak langsung terhadap persepsi karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan rasa keadilan dalam organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi dalam bidang manajemen industri dan sains organisasi, khususnya dalam pengembangan sistem evaluasi kinerja yang adil, transparan, dan berorientasi pada peningkatan efektivitas serta produktivitas perusahaan.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Pearson.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- 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.). Sage.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). Guilford Press.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Sinungan, M. (2014). *Produktivitas: Apa dan bagaimana*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.