



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Mediasi *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment* dalam Hubungan antara *Organizational Justice* dan *Employee Performance* di Rumah Sakit Pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat

Rikhlatul Iffah^{1*}, Nur Afifah², Mustaruddin³

¹Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia, b3081241011@student.untan.ac.id

²Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia, nur.afifah@ekonomi.untan.ac.id

³Universitas Tanjungpura, Pontianak, Indonesia, mustaruddin@ekonomi.untan.ac.id

*Corresponding Author: b3081241011@student.untan.ac.id

Abstract: *This study examines the mediating role of job satisfaction and organizational commitment in the relationship between organizational justice and employee performance in government hospitals in Ketapang, West Kalimantan. A quantitative approach with a cross-sectional design was employed, involving 189 respondents selected through stratified random sampling. Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the hypotheses. The results indicate that organizational justice positively influences employee performance, with job satisfaction and organizational commitment acting as significant mediators. Employees who perceive fairness in the organization tend to have higher job satisfaction and organizational commitment, which in turn enhance their performance. The study further demonstrates that interactional justice has the strongest effect on job satisfaction and commitment. The dual mediation model confirms that more than half of the impact of organizational justice on performance is transmitted through job satisfaction and commitment. These findings suggest that improving organizational justice perceptions, particularly in interpersonal treatment, can significantly enhance employee performance. Practically, hospital management should implement transparent and fair policies to strengthen job satisfaction and commitment. Future research is encouraged to employ a longitudinal design and explore moderating variables such as leadership characteristics and organizational culture.*

Keywords: *Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance, Hospital Management*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang digunakan, melibatkan 189 responden yang dipilih melalui *stratified random sampling*. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan

kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan. Karyawan yang mempersepsikan keadilan dalam organisasi cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini selanjutnya menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Model mediasi ganda menegaskan bahwa lebih dari separuh dampak keadilan organisasi terhadap kinerja ditransmisikan melalui kepuasan kerja dan komitmen. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi, khususnya dalam perlakuan interpersonal, dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Secara praktis, manajemen rumah sakit harus menerapkan kebijakan yang transparan dan adil untuk memperkuat kepuasan kerja dan komitmen. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal dan mengeksplorasi variabel moderasi seperti karakteristik kepemimpinan dan budaya organisasi.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, Manajemen Rumah Sakit

PENDAHULUAN

Sektor kesehatan merupakan salah satu pilar fundamental dalam pembangunan suatu negara, dengan rumah sakit pemerintah memainkan peran krusial dalam penyediaan layanan kesehatan kepada masyarakat. Di Indonesia, terutama di daerah-daerah yang sedang berkembang seperti Ketapang, Kalimantan Barat, rumah sakit pemerintah menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Kinerja karyawan (*employee performance*) menjadi determinan penting dalam mencapai tujuan organisasi rumah sakit, yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Dalam konteks ini, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting, terutama dalam sektor kesehatan yang berhubungan langsung dengan kesejahteraan dan keselamatan masyarakat.

Organizational justice atau keadilan organisasi telah menjadi fokus penelitian yang signifikan dalam konteks manajemen sumber daya manusia di berbagai industri, termasuk sektor kesehatan. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan dalam organisasi, baik dari segi distribusi imbalan (*distributive justice*), prosedur (*procedural justice*), maupun interaksi (*interactional justice*). Penelitian terkini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek perilaku kerja, termasuk kinerja karyawan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Deana et al., 2023), keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik di Indonesia, dengan karyawan yang merasakan keadilan organisasi cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Meskipun hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan telah banyak diteliti, namun mekanisme yang mendasari hubungan tersebut masih menjadi perdebatan di kalangan akademisi. Studi terbaru mengindikasikan bahwa hubungan ini mungkin tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh variabel-variabel lain. *Job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *organizational commitment* (komitmen organisasi) diidentifikasi sebagai dua variabel potensial yang dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Menurut (Widjajanti et al., 2020), kepuasan kerja memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di sektor kesehatan Indonesia, di mana karyawan yang merasakan keadilan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Komitmen organisasi, yang mencerminkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, juga telah diidentifikasi sebagai mediator potensial dalam hubungan antara keadilan

organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ekingen, 2023) pada tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang mempersepsikan organisasi mereka sebagai adil cenderung mengembangkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Konteks rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat, menyajikan setting penelitian yang unik untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel-variabel tersebut. Sebagai daerah yang sedang berkembang dengan karakteristik geografis dan demografis yang khas, Ketapang menghadapi tantangan tersendiri dalam penyediaan layanan kesehatan. Rumah sakit pemerintah di daerah ini sering kali menghadapi keterbatasan sumber daya, beban kerja yang tinggi, serta kompleksitas administratif yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, serta tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi mereka. (Fauziah & Mulyanti, 2023) dalam penelitiannya di rumah sakit pemerintah daerah tertinggal menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual seperti ketersediaan sumber daya dan dukungan manajemen mempengaruhi bagaimana keadilan organisasi dipersepsikan dan bagaimana pengaruhnya terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan.

Dinamika hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan menjadi semakin kompleks dalam konteks pandemi COVID-19 yang telah memberikan tekanan luar biasa pada sistem kesehatan global. Tenaga kesehatan berada di garis depan penanganan pandemi, menghadapi risiko kesehatan yang tinggi, beban kerja yang meningkat, serta tantangan psikologis dan emosional. Situasi ini dapat mempengaruhi persepsi mereka terhadap keadilan organisasi, tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan pada akhirnya, kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Ningsih & Prastiwi, 2022) menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 telah mengubah dinamika organisasi di rumah sakit Indonesia, dengan implikasi signifikan terhadap persepsi keadilan organisasi dan kinerja tenaga kesehatan.

Literature terdahulu menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian mengenai hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan dilakukan di negara-negara maju atau di konteks urban di Indonesia. Terdapat kelangkaan penelitian yang mengeksplorasi hubungan ini di konteks rumah sakit pemerintah di daerah berkembang seperti Ketapang, Kalimantan Barat. Sementara itu, penelitian tentang peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di sektor kesehatan Indonesia juga masih terbatas. (Jati & Hendra, 2023) menyoroti pentingnya memahami faktor-faktor kontekstual dalam studi manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan Indonesia, terutama di daerah-daerah yang sedang berkembang.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Penelitian ini menawarkan kebaruan ilmiah dalam beberapa aspek. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan dua variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dalam satu model penelitian untuk memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Kedua, penelitian ini dilakukan dalam konteks yang relatif belum banyak dieksplorasi, yaitu rumah sakit pemerintah di daerah berkembang di Indonesia. Ketiga, penelitian ini mempertimbangkan konteks pasca-pandemi COVID-19 yang telah mengubah dinamika organisasi di sektor kesehatan.

Memahami peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan. Dari perspektif teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme yang mendasari hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Dari perspektif praktis, temuan penelitian ini dapat

membantu manajemen rumah sakit pemerintah di Ketapang dan daerah serupa untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan persepsi keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh (Sari et al., 2023), pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan sangat penting untuk pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif di sektor kesehatan Indonesia.

Penelitian terbaru oleh (Ekingen, 2023) menunjukkan bahwa dalam konteks rumah sakit pemerintah di Indonesia, kebijakan dan praktik manajemen yang mempromosikan keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, yang mempertimbangkan tidak hanya aspek keadilan organisasi tetapi juga faktor-faktor mediasi seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun, generalisasi temuan ini ke konteks rumah sakit pemerintah di daerah berkembang seperti Ketapang perlu dilakukan dengan hati-hati, mengingat perbedaan dalam karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan; (2) menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan; dan (3) menganalisis peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi, serta memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen di rumah sakit pemerintah di daerah berkembang di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik. Desain cross-sectional digunakan karena memungkinkan pengumpulan data pada satu titik waktu, yang sesuai dengan keterbatasan waktu dan sumber daya dalam penelitian ini. Pendekatan ini konsisten dengan metodologi yang digunakan dalam studi-studi serupa yang meneliti hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di sektor kesehatan. Penelitian terdahulu oleh (Utari & Mulyanti, 2023) juga menggunakan pendekatan serupa dalam menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit pemerintah.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat, yang meliputi tenaga medis, paramedis, dan tenaga administrasi. Berdasarkan data dari Dinas Kesehatan Kabupaten Ketapang, terdapat sekitar 450 karyawan yang bekerja di rumah sakit pemerintah di wilayah tersebut. Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, yang menghasilkan ukuran sampel minimum sebanyak 212 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai kategori karyawan. Metode stratifikasi ini diterapkan berdasarkan jenis pekerjaan (tenaga medis, paramedis, dan tenaga administrasi) dan unit kerja. Pendekatan sampling ini sejalan dengan rekomendasi dari (Firmansyah & Dede, 2022) yang menekankan pentingnya stratifikasi dalam penelitian yang melibatkan populasi yang heterogen.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner terstruktur yang didistribusikan kepada responden. Kuesioner terdiri dari lima bagian: (1) data demografis responden, (2) persepsi terhadap keadilan organisasi, (3) tingkat kepuasan kerja, (4) komitmen organisasi, dan (5) kinerja karyawan. Pengukuran variabel keadilan organisasi mengadopsi instrumen yang dikembangkan oleh Colquitt yang telah dimodifikasi dan divalidasi oleh (Sutono et al., 2022) dalam konteks Indonesia. Instrumen ini mengukur tiga dimensi keadilan organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional, dengan total 20 item pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) versi pendek yang terdiri dari 20 item yang mencakup kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Instrumen ini dipilih karena telah menunjukkan validitas dan reliabilitas yang baik dalam konteks perawatan kesehatan di Indonesia. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer, yang telah diterjemahkan dan divalidasi dalam konteks Indonesia oleh (Slamet & Wahyuningsih, 2022). Instrumen ini mengukur tiga dimensi komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, dengan total 18 item pernyataan.

Kinerja karyawan diukur dengan mengadaptasi instrumen yang dikembangkan oleh Koopmans et al. dan telah dimodifikasi oleh (Iqbal, 2022) untuk konteks tenaga kesehatan di Indonesia. Instrumen ini mengukur empat dimensi kinerja: kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan perilaku kerja kontraproduktif, dengan total 16 item pernyataan. Semua instrumen pengukuran telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas dalam studi pendahuluan dengan melibatkan 30 responden dari populasi yang serupa. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai koefisien korelasi (r) $> 0,3$ dan signifikan pada $p < 0,05$, menunjukkan bahwa instrumen valid. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai $> 0,7$ untuk semua variabel, menunjukkan bahwa instrumen reliabel.

Prosedur pengumpulan data dimulai dengan mendapatkan persetujuan etik dari komite etik penelitian institusi terkait. Kemudian, perizinan penelitian diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit pemerintah di Ketapang. Kuesioner didistribusikan kepada responden yang terpilih, dan responden diberikan waktu satu minggu untuk menyelesaikan kuesioner. Untuk meningkatkan tingkat respons, peneliti melakukan follow-up melalui telepon atau kunjungan langsung. Setelah kuesioner dikembalikan, dilakukan pemeriksaan kelengkapan data. Dari total 212 kuesioner yang didistribusikan, 195 kuesioner kembali dan 189 di antaranya lengkap dan dapat digunakan untuk analisis (tingkat respons 89,2%).

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software AMOS versi 26. SEM dipilih karena memungkinkan pengujian simultan terhadap multiple relationship antara variabel endogen dan eksogen, serta mampu mengestimasi pengaruh langsung, tidak langsung, dan total dari variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum analisis SEM, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban untuk setiap variabel. Uji asumsi SEM yang meliputi normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan outlier juga dilakukan untuk memastikan kesesuaian data dengan persyaratan analisis SEM.

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi validitas konstruk meliputi factor loading $> 0,5$, Average Variance Extracted (AVE) $> 0,5$, dan Construct Reliability (CR) $> 0,7$. Evaluasi model struktural dilakukan dengan memeriksa indeks goodness of fit yang meliputi Chi-square/df ($\leq 3,0$), Goodness of Fit Index (GFI $\geq 0,90$), Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI $\geq 0,90$), Comparative Fit Index (CFI $\geq 0,95$), dan Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA $\leq 0,08$). Penggunaan SEM dalam analisis data penelitian ini sejalan dengan rekomendasi dari (Pering, 2021) yang

menyarankan penggunaan teknik statistik canggih seperti SEM untuk menguji model mediasi yang kompleks.

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping dengan 5000 sampel, sebagaimana yang direkomendasikan oleh Hayes dan Preacher. Metode ini dipilih karena menawarkan keunggulan dalam pengujian efek tidak langsung dalam model mediasi, terutama karena tidak mengasumsikan normalitas dari distribusi sampling efek tidak langsung. Signifikansi efek tidak langsung ditentukan berdasarkan interval kepercayaan bootstrap 95%; jika interval kepercayaan tidak mencakup nol, maka efek mediasi dianggap signifikan secara statistik. Pendekatan ini konsisten dengan metode yang digunakan oleh (Utari & Mulyanti, 2023) dalam penelitian mereka tentang mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara keadilan organisasi dan intention to stay di sektor kesehatan.

Untuk menguji robustness dari hasil, analisis sensitivitas dilakukan dengan membandingkan hasil dari model SEM dengan hasil dari analisis regresi berganda dan Process Macro for SPSS yang dikembangkan oleh Hayes. Analisis tambahan juga dilakukan untuk memeriksa apakah hubungan antar variabel berbeda berdasarkan karakteristik demografis responden seperti jenis kelamin, kategori pekerjaan, dan masa kerja. Penggunaan multiple method dalam analisis data ini memungkinkan triangulasi hasil dan meningkatkan kepercayaan terhadap temuan penelitian, sebagaimana yang direkomendasikan oleh (Sugiyono, 2018) dalam konteks penelitian keperilakuan di sektor kesehatan.

Etika penelitian menjadi aspek penting dalam penelitian ini mengingat keterlibatan subjek manusia. Protokol penelitian telah memperoleh persetujuan dari Komite Etik Penelitian Kesehatan dengan nomor persetujuan KEPK/2023/07/015. Prinsip-prinsip etika penelitian yang diterapkan meliputi informed consent, kerahasiaan, dan kesukarelaan partisipasi. Setiap responden diberikan lembar informasi penelitian dan diminta untuk menandatangani formulir persetujuan sebelum berpartisipasi dalam penelitian. Data yang terkumpul disimpan dalam format terenkripsi dan hanya dapat diakses oleh tim peneliti. Identitas responden dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan kode numerik sebagai pengganti nama dalam pengolahan dan pelaporan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 189 responden dari rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Responden terdiri dari tenaga medis, paramedis, dan tenaga administrasi dengan distribusi yang merata sesuai dengan stratifikasi yang telah ditentukan. Tabel 1 menunjukkan karakteristik demografis responden berdasarkan jenis kelamin, usia, kategori pekerjaan, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

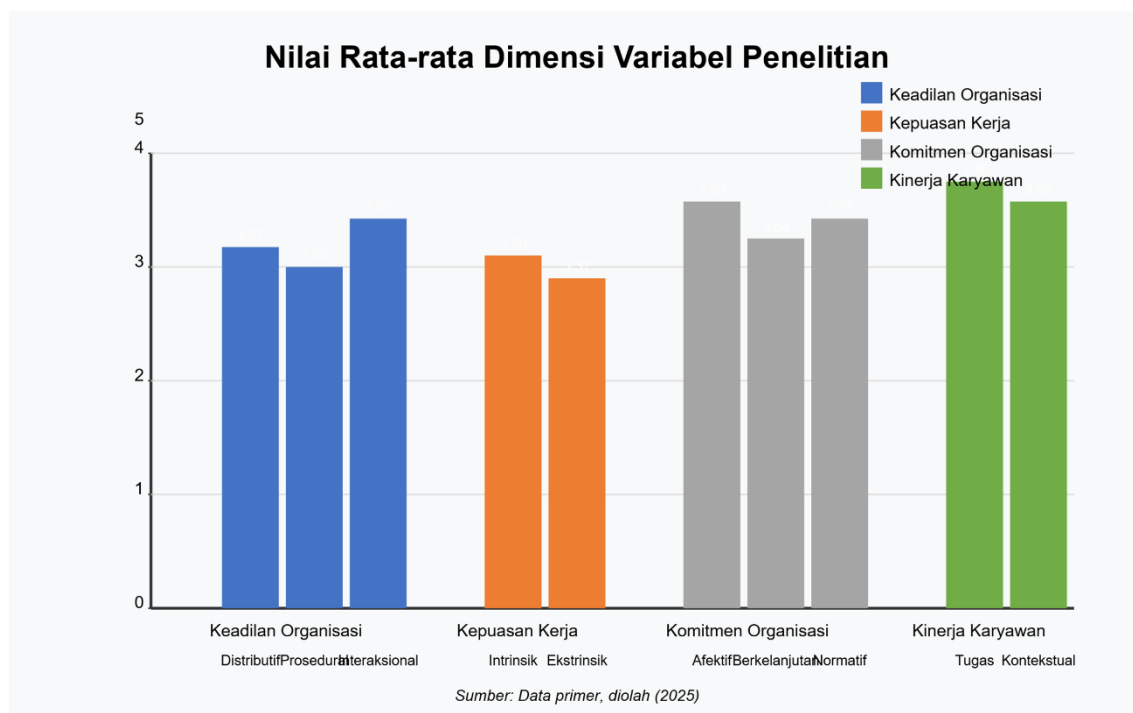
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	72	38,1
	Perempuan	117	61,9
Usia	20-30 tahun	58	30,7
	31-40 tahun	76	40,2
	41-50 tahun	43	22,8
	>50 tahun	12	6,3
Kategori Pekerjaan	Tenaga Medis	47	24,9
	Tenaga Paramedis	92	48,7
	Tenaga Administrasi	50	26,4
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	22	11,6
	Diploma	85	45,0
	S1	69	36,5

	S2/Spesialis	13	6,9
Masa Kerja	<5 tahun	45	23,8
	5-10 tahun	73	38,6
	11-15 tahun	48	25,4
	>15 tahun	23	12,2

Sumber: Data primer, diolah (2025)

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum, responden memiliki persepsi yang cukup positif terhadap keadilan organisasi (mean = 3,62 dari skala 5), tingkat kepuasan kerja yang moderat (mean = 3,48), komitmen organisasi yang cukup tinggi (mean = 3,74), dan kinerja yang baik (mean = 3,88). Gambar 1 menampilkan nilai rata-rata masing-masing dimensi dari variabel penelitian.



Sumber: Data primer, diolah (2025)

Gambar 1. Nilai Rata-rata Dimensi Variabel Penelitian

Hasil Analisis Model Pengukuran

Hasil evaluasi model pengukuran melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA) menunjukkan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstruk dengan nilai factor loading > 0,5. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk juga menunjukkan hasil yang memuaskan (> 0,5), mengindikasikan validitas konvergen yang baik. Reliabilitas konstruk juga terbukti dengan nilai Construct Reliability (CR) > 0,7 untuk semua variabel penelitian.

Hasil Analisis Model Struktural

Evaluasi kesesuaian model struktural menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang baik dengan data empiris. Nilai Chi-square/df = 2,38, GFI = 0,92, AGFI = 0,90, CFI = 0,96, dan RMSEA = 0,06, semuanya memenuhi kriteria goodness of fit yang ditentukan. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural yang diusulkan valid untuk menguji hipotesis penelitian.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengaruh Langsung Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,31$, $p < 0,01$). Temuan ini mendukung hipotesis pertama dan mengkonfirmasi bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Deana et al., 2023) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik Indonesia.

Pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa ketika karyawan mempersepsikan organisasi memperlakukan mereka dengan adil, mereka cenderung membalas dengan meningkatkan kinerja mereka (Raharjo & Sulistiasih, 2023). Keadilan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk bekerja lebih efektif.

Dimensi keadilan interaksional menunjukkan nilai rata-rata tertinggi (3,69), menunjukkan bahwa karyawan rumah sakit pemerintah di Ketapang sangat menghargai aspek interpersonal dalam interaksi kerja. Seperti yang dikemukakan oleh (Ekingen, 2023), komunikasi yang jelas dan penghormatan dari supervisor menjadi prediktor kuat bagi persepsi keadilan organisasi secara keseluruhan di sektor kesehatan Indonesia.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil analisis mediasi menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan (efek tidak langsung = 0,18, CI 95% [0,11, 0,26]). Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,45$, $p < 0,001$), dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,39$, $p < 0,001$).

Temuan ini mendukung hipotesis kedua dan sejalan dengan penelitian (Widjajanti et al., 2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja di sektor kesehatan Indonesia. (Sutono et al., 2022) menjelaskan bahwa keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang kemudian berdampak positif pada kinerja mereka.

Kepuasan kerja intrinsik (mean = 3,59) dinilai lebih tinggi dibandingkan kepuasan kerja ekstrinsik (mean = 3,37) oleh responden. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan rumah sakit pemerintah di Ketapang lebih menghargai aspek-aspek pekerjaan seperti otonomi, pengakuan, dan perkembangan profesional dibandingkan dengan imbalan finansial dan kondisi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Fauziah & Mulyanti, 2023) yang menyoroti pentingnya faktor intrinsik dalam memotivasi tenaga kesehatan di daerah berkembang.

Peran Mediasi Komitmen Organisasi

Analisis mediasi juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara signifikan hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan (efek tidak langsung = 0,16, CI 95% [0,09, 0,24]). Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ($\beta = 0,42$, $p < 0,001$), dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,37$, $p < 0,001$).

Temuan ini mendukung hipotesis ketiga dan konsisten dengan hasil penelitian (Al Muala et al., 2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan di rumah sakit pemerintah. Sebagaimana dikemukakan oleh (Slamet & Wahyuningsih, 2022), karyawan yang mempersepsikan organisasi sebagai adil cenderung mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Di antara dimensi komitmen organisasi, komitmen afektif menunjukkan nilai rata-rata tertinggi (3,83), diikuti oleh komitmen normatif (3,74) dan komitmen berkelanjutan (3,64). Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan rumah sakit pemerintah di Ketapang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi mereka. (Iqbal, 2022) menyatakan bahwa komitmen afektif yang tinggi di sektor kesehatan mencerminkan adanya kongruensi nilai antara karyawan dan organisasi, serta identifikasi karyawan dengan tujuan dan misi pelayanan kesehatan.

Analisis Model Mediasi Ganda

Analisis lanjutan dilakukan untuk menguji model mediasi ganda di mana kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa model mediasi ganda memiliki kesesuaian yang lebih baik dengan data ($\text{Chi-square/df} = 2,15$, $\text{GFI} = 0,94$, $\text{AGFI} = 0,91$, $\text{CFI} = 0,97$, $\text{RMSEA} = 0,05$) dibandingkan model mediasi tunggal.

Total efek tidak langsung dari keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kedua mediator adalah 0,34 (CI 95% [0,25, 0,43]), yang lebih besar dari efek langsung (0,31). Rasio efek mediasi (proporsi efek total yang dimediasi) adalah 0,52, mengindikasikan bahwa lebih dari setengah pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

(Sari et al., 2023) menyatakan bahwa model mediasi ganda lebih akurat dalam menjelaskan mekanisme yang mendasari hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan. Mereka berargumen bahwa keadilan organisasi meningkatkan kinerja karyawan melalui jalur kognitif-evaluatif (kepuasan kerja) dan jalur afektif-motivasi (komitmen organisasi).

Analisis Berdasarkan Karakteristik Demografis

Analisis multi-group dilakukan untuk menguji apakah hubungan antar variabel berbeda berdasarkan karakteristik demografis responden. Hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam model struktural berdasarkan jenis kelamin ($\Delta\chi^2 = 8,27$, $\text{df} = 6$, $p > 0,05$). Namun, terdapat perbedaan signifikan berdasarkan kategori pekerjaan ($\Delta\chi^2 = 18,44$, $\text{df} = 12$, $p < 0,05$) dan masa kerja ($\Delta\chi^2 = 16,82$, $\text{df} = 6$, $p < 0,01$).

Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja lebih kuat pada tenaga medis ($\beta = 0,53$) dibandingkan pada tenaga paramedis ($\beta = 0,47$) dan tenaga administrasi ($\beta = 0,38$). (Dharma, 2022) menjelaskan bahwa tenaga medis memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap keadilan organisasi karena status profesional dan tanggung jawab mereka yang lebih besar.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja lebih lama (>10 tahun, $\beta = 0,46$) dibandingkan pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (≤ 10 tahun, $\beta = 0,32$). Menurut (Pering, 2021), karyawan dengan masa kerja lebih lama telah mengembangkan ikatan yang lebih kuat dengan organisasi, sehingga komitmen mereka memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang mekanisme yang mendasari hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks rumah sakit pemerintah di daerah berkembang. Model mediasi ganda yang diajukan dalam penelitian ini memberikan penjelasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana keadilan organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui jalur kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

(Arianto, 2024)) menyatakan bahwa model mediasi ganda lebih akurat dalam menggambarkan kompleksitas perilaku organisasi dalam konteks pelayanan kesehatan.

Mereka berargumen bahwa proses kognitif (kepuasan kerja) dan afektif (komitmen organisasi) bekerja secara simultan dalam mempengaruhi perilaku karyawan.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen rumah sakit pemerintah di Ketapang dan daerah serupa. Pertama, upaya untuk meningkatkan persepsi keadilan organisasi harus menjadi prioritas, terutama dalam aspek interaksional yang menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. (Sutono et al., 2022) menyarankan implementasi praktik manajemen yang transparan, komunikasi yang jelas, dan perlakuan yang hormat untuk meningkatkan persepsi keadilan interaksional.

Kedua, intervensi untuk meningkatkan kepuasan kerja harus difokuskan pada aspek intrinsik yang dinilai lebih tinggi oleh karyawan. (Badrianto & Astuti, 2023) merekomendasikan pengembangan program pengakuan prestasi, pemberian otonomi dalam pengambilan keputusan, dan peluang pengembangan profesional untuk meningkatkan kepuasan kerja intrinsik.

Ketiga, strategi untuk meningkatkan komitmen organisasi harus memprioritaskan aspek afektif, yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi. (Raharjo et al., 2023) menyarankan penyelarasan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan, penguatan identitas organisasi, dan penciptaan rasa kebersamaan untuk meningkatkan komitmen afektif.

Keterbatasan dan Arah Penelitian Masa Depan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal. Penelitian masa depan dapat mengadopsi desain longitudinal untuk lebih memahami hubungan kausal antar variabel. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan di rumah sakit pemerintah di Ketapang, sehingga generalisasi temuan ke konteks lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian masa depan dapat memperluas cakupan geografis dan membandingkan rumah sakit pemerintah dengan rumah sakit swasta.

Ketiga, penelitian ini hanya fokus pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai mediator. Dapat dengan mempertimbangkan mediator lain seperti keterlibatan kerja, identifikasi organisasi, dan modal psikologis dalam penelitian masa depan. Keempat, penelitian ini tidak mempertimbangkan peran moderator potensial seperti karakteristik kepemimpinan dan budaya organisasi. (Rahadi & Farid, 2021) menyarankan untuk mengintegrasikan variabel moderator tersebut dalam model penelitian masa depan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan rumah sakit pemerintah di Ketapang, Kalimantan Barat. Hubungan tersebut tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil analisis membuktikan bahwa keadilan organisasi yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Demikian pula, karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasi cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Model mediasi ganda yang diuji menunjukkan bahwa lebih dari separuh pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan terjadi melalui jalur kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi, terutama dalam aspek interaksional, dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya manajemen rumah sakit untuk memperkuat kebijakan yang mendukung keadilan organisasi guna meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Studi ini juga menyoroti perlunya penelitian lanjutan dengan desain longitudinal untuk memahami dinamika hubungan kausal antar variabel serta mempertimbangkan faktor moderasi seperti karakteristik kepemimpinan dan budaya

organisasi.

REFERENSI

- Arianto, B. (2024). *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif* (Issue Oktober). Balikpapan: Borneo Novelty Publishing.
- Rahadi, D. R., & Farid, M. (2021). Analisis Variabel Moderating. In *Bekasi: CV. Lentera Ilmu Mandiri* (Vol. 7, Issue 2).
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Bandung: Alfabeta*. (Vol. 5, Issue 1).
- Al Muala, I., Al-Ghalabi, R. R., Alsheikh, G. A. A., Hamdan, K. B., & Alnawafleh, E. A. T. (2022). Evaluating the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention in the Public Hospitals of Jordan: Mediated-Moderated Model of Employee Silence, Workplace Bullying, and Work Stress. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), 1–23. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0526>
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 841–848. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>
- Dharma, A. A. S. (2022). Pengukuran Kinerja Kesehatan Masyarakat Dalam Konstelasi Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik (JPAP)*, 8(1), 1–21.
- Ekingen, E. (2023). The Effect of Organizational Justice on Job Performance and the Mediating Role of Job Satisfaction: A Study on Nurses. *Hospital Topics*, 101(2), 103–112. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1969874>
- Fauziah, S., & Mulyanti, D. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (Simrs). *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 27–36. <https://doi.org/10.54259/manabis.v2i1.1547>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114.
- Iqbal, M. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan Aparatur Sipil Negara Di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Lombok Utara. *Open Journal System*, 16(10), 7639–7646. <https://binapatria.id/index.php/MBI>
- Jati, & Hendra. (2023). Bibliometric Analysis of Human Resource Management Research in the Field of Health Services During 2019-2023. *International Journal of Economics and Management Review (IJEMR)*, 1(3), 30–42. <https://jurnal.smartindo.org/index.php/ijemr>
- Ningsih, L. K., & Prastiwi, N. L. P. E. Y. (2022). Improving the Performance of Hospital Employees Reviewed from the Perspective of Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Commitment. *International Journal of Social Science and Business*, 6(1), 39–46. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i1.40765>
- Pering, I. M. A. A. (2021). KAJIAN ANALISIS JALUR DENGAN STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) SMART-PLS 3.0. *Jurnal Satyagraha*, 03(02), 28–48. <http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha>
- Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v4i1.930>
- Sari, M., Dahrani, & Sagala, N. A. (2023). Determinants of employee performance at public hospitals in Indonesia: Examining the moderating role of organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 57–68.

- [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.06](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.06)
- Slamet, R., & Wahyuningsih, S. (2022). Validitas Dan Reliabilitas Terhadap Instrumen Kepuasan Kerja. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 51–58. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v17i2.428>
- Sutono, S., Handayani, R., & Siregar, L. M. (2022). Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 5(2), 520. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v5i2.14354>
- Utari, I. A. L. A., & Mulyanti, D. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit: Tinjauan Teoritis. *Jurnal Kesehatan Amanah*, 7(1), 51–60. <https://doi.org/10.57214/jka.v7i1.264>
- Deana, T. G., Muhdiyanto, & Santosa, M. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris Pada PT Kencanasari Jaya Prima). *6th Prosiding Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Technology 2023, Universitas Muhammadiyah Magelang*, 692–705. <https://journal.unimma.ac.id>
- Widjajanti, M., Setianto, F., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (2020). The mediating role of job satisfaction in relationship between organizational justice and employee performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2730–2741. <https://www.ieomsociety.org/harare2020/papers/622.pdf>