



PERAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Deni Marsal¹, Yuda Pratama², Viki Fernando³, Eko Wahyudi⁴, Taufik Sutami⁵

Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya¹²³⁴⁵

denipru@gmail.com¹, ydapratma3@gmail.com², vikifernando471@gmail.com³,

ekowahyudi647@gmail.com⁴, taufiksutami76@gmail.com⁵

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan kinerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara tiga variabel independent. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan explanatory research atau penelitian penjelasan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan purposive sampling. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Z Score dengan jumlah sampel sebanyak 100 Responden. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Keadilan Organisasi, Kinerja Karyawan*

Abstract

This study aims to examine the influence of organizational culture, leadership style, organizational justice, and employee performance. The type of research is quantitative, aiming to test the relationships between three independent variables. This research will employ an explanatory research approach to identify and explain the cause-and-effect relationships among the variables being studied. The sampling technique used is non-probability sampling with purposive sampling. The sample size for this study is calculated using the Z Score formula, resulting in a sample of 100 respondents. Data analysis in this study employs multiple linear regression. The findings of this study indicate that organizational culture influences employee performance, leadership style influences employee performance, and organizational justice has an impact on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership Style, Organizational Justice, And Employee Performance*

1. Pendahuluan

Kinerja karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kesuksesan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. Tanpa karyawan yang berkinerja baik, perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya, berinovasi, dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif (Ihsan & Permana, 2024). Kinerja yang optimal dari karyawan tidak hanya berdampak pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada tujuan jangka panjang organisasi. Karyawan yang produktif, berkomitmen, dan berorientasi pada hasil akan secara langsung mendukung perkembangan dan pertumbuhan perusahaan, serta memperbaiki efisiensi operasional dan kualitas produk atau layanan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan menjadi contoh bagi rekan kerja lainnya, mendorong terciptanya budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan produktif. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kinerja rendah dapat memengaruhi moral tim dan menurunkan semangat kerja rekan-rekan lainnya (Santika et al., 2024). Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan menjadi tugas utama manajemen perusahaan, karena kinerja mereka akan sangat memengaruhi iklim organisasi, serta keberhasilan dan reputasi perusahaan di pasar (Chaidir et al., 2024).

Kinerja karyawan sering kali menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing di pasar. Meskipun banyak perusahaan telah menerapkan berbagai kebijakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun masalah rendahnya kinerja karyawan tetap menjadi isu yang signifikan di banyak tempat kerja (Pirnanda & Suwandi, 2025). Karyawan yang memiliki kinerja rendah dapat memengaruhi produktivitas keseluruhan perusahaan, meningkatkan tingkat turnover, serta menurunkan semangat kerja tim. Hal ini mengarah pada ketidakefisienan dalam operasional yang akhirnya dapat merugikan perusahaan dalam jangka Panjang (Zulkifli et al., 2024). Fenomena lain yang sering terjadi adalah adanya perbedaan signifikan dalam tingkat kinerja antar karyawan di perusahaan yang sama. Di beberapa organisasi, meskipun seluruh karyawan berada pada posisi yang setara, hasil kerja dan kontribusi mereka dapat bervariasi secara drastis. Beberapa karyawan dapat mencapai target kinerja yang melebihi ekspektasi, sementara yang lainnya hanya memenuhi standar minimum atau bahkan gagal mencapai target tersebut.

Budaya organisasi, sebagai suatu sistem nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk perilaku karyawan (Fauzi & Purbasari, 2024). Budaya organisasi yang mengedepankan kerja tim, transparansi, dan penghargaan terhadap pencapaian akan mendorong karyawan untuk berkolaborasi, berinovasi, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Budaya yang kuat dan positif dapat menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan semangat kolaborasi, dan memberikan arah yang jelas bagi setiap individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya (Khotimah et al., 2024). Dalam lingkungan yang memiliki budaya organisasi yang sehat, karyawan cenderung merasa lebih terlibat dan lebih percaya diri dalam mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya yang tidak mendukung atau bahkan toksik dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, kurang termotivasi, dan akhirnya berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan (Cahyati & Adelia, 2024).

Gaya kepemimpinan juga memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Sulaeman & Sugiarto, 2024). Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam

suatu organisasi dapat membentuk suasana kerja dan mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi, berkolaborasi, dan menyelesaikan tugas mereka (Ardellia & Sukmawati, 2024). Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan merasa dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu maupun tim. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, membimbing karyawan untuk berkembang, serta menciptakan iklim yang terbuka dan komunikatif (I. Karmila et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang transformatif, yang melibatkan pemberdayaan dan inspirasi, dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, mengembangkan potensi mereka, dan berinovasi untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat menciptakan ketegangan dan menurunkan semangat karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan kinerja mereka (Maqviroh et al., 2023).

Keadilan organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam organisasi, baik dalam hal pembagian tugas, penghargaan, maupun dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik (Retor et al., 2024). Keadilan yang dimaksud mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan pembagian penghargaan atau hasil yang dirasakan adil oleh karyawan (Retor et al., 2024). Keadilan prosedural berhubungan dengan kesetaraan dalam proses pengambilan keputusan yang berlaku di dalam organisasi. Sedangkan keadilan interaksional berfokus pada perlakuan yang adil dan hormat dalam interaksi sehari-hari antara manajer dan karyawan. Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, mereka cenderung kehilangan motivasi dan tidak lagi berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Reki et al., 2024).

Penelitian mengenai peran budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting untuk dilakukan, mengingat ketiga faktor ini saling berinteraksi dan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas serta kesejahteraan karyawan (Puspita et al., 2025). Dengan memahami bagaimana budaya yang kuat, kepemimpinan yang efektif, dan keadilan yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi kinerja, perusahaan dapat merancang strategi manajemen yang lebih efektif dan lebih berorientasi pada hasil (Darmawan, 2022). Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam bagi para pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan diberdayakan. Melalui penelitian yang lebih komprehensif, diharapkan dapat ditemukan pola dan hubungan yang jelas antara ketiga faktor ini, sehingga perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih sistematis dan berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu konsep yang sangat penting dalam studi manajemen sumber daya manusia, karena berperan dalam membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan bersama (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Secara umum, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan diterima oleh anggotanya sebagai pedoman dalam berinteraksi dan berperilaku. Budaya ini mencakup berbagai aspek, mulai dari cara berpikir, cara berkomunikasi, hingga cara bertindak yang menjadi landasan dalam mengambil

keputusan dan menyelesaikan masalah di dalam organisasi (Aiman, 2024). Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif, di mana karyawan merasa terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tujuan organisasi.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras, serta menciptakan rasa kebersamaan yang mendalam (Katili et al., 2024). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, kebiasaan, serta pola komunikasi dan interaksi yang berlaku di dalam suatu organisasi. Ketika budaya organisasi selaras dengan tujuan dan nilai individu karyawan, hal ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen mereka terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap kinerja (Hidayat et al., 2024)

H1 : Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya menentukan bagaimana pemimpin berinteraksi dengan karyawan, tetapi juga mempengaruhi budaya organisasi, komunikasi internal, dan pada akhirnya kinerja karyawan itu sendiri (Aldi et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan, sementara gaya yang tidak efektif dapat menciptakan ketidakpuasan, penurunan semangat, dan konflik yang merugikan organisasi. Terdapat dua tipe kepemimpinan utama yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (K. Karmila & Syukri, 2024)

Kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja karyawan. Pemimpin transaksional biasanya lebih berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, pengawasan yang ketat, dan kepatuhan terhadap aturan yang sudah ada. Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberdayaan dan penginspirasi karyawan (Muliawan et al., 2024). Pemimpin transformasional berusaha untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan dengan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin jenis ini biasanya memiliki visi yang jelas, mampu memberikan motivasi yang kuat, serta mendukung pengembangan karyawan. Gaya kepemimpinan ini lebih berfokus pada membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan karyawan, menciptakan lingkungan yang inovatif, serta mendorong kreativitas dan kolaborasi (Salsabila et al., 2024)

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan dan pengawasan, tetapi juga mampu memotivasi, memberdayakan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menjadi sangat relevan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja individu dan tim dalam organisasi

H2 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

3. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah konsep yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena berhubungan langsung dengan bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi. Keadilan ini mencakup bagaimana keputusan-keputusan terkait dengan karyawan diambil dan bagaimana hasil dari keputusan tersebut didistribusikan. Dalam konteks manajemen SDM, penting bagi organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip keadilan dalam pengelolaan karyawan (Munir, 2023). Praktik seperti evaluasi kinerja yang adil, pengambilan keputusan yang transparan, dan pembagian penghargaan yang seimbang dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja. Selain itu, pelatihan untuk manajer dan pemimpin tentang pentingnya perlakuan adil serta komunikasi yang terbuka dan jujur juga penting untuk menciptakan keadilan interaksional yang positif

Keadilan organisasi adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika keadilan dirasakan oleh karyawan, mereka akan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam organisasi dapat memicu ketidakpuasan, penurunan motivasi, bahkan mengarah pada turnover yang tinggi. Oleh karena itu, menciptakan keadilan organisasi yang jelas dan adil sangat penting dalam pengelolaan SDM untuk mencapai kinerja yang optimal (Prayoga et al., 2024).

H3 : Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara tiga variabel independen (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Penelitian ini akan menggunakan pendekatan *explanatory research* atau penelitian penjelasan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti (Sofya et al., 2024). Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden. Kuesioner ini disusun berdasarkan instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya yang mengukur variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan kinerja karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah sejumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan-perusahaan yang telah dipilih sebagai objek penelitian (Firmansyah & Dede, 2022). Sampel ini akan diambil secara *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan kriteria tertentu seperti pengalaman kerja minimal 1 tahun dan posisi yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi langsung dengan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi di tempat kerja. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Z Score dengan jumlah sampel sebanyak 100 Responden. Analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*) digunakan untuk memahami hubungan antara satu variabel dependen (tergantung) dengan dua atau lebih variabel independen (bebas)

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Keadilan Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan hasil uji sebagai berikut :

Hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson untuk masing-masing item pada variabel yang diuji.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Item Pengukuran	Korelasi Pearson	Signifikansi (p-value)	Keterangan
Budaya Organisasi	Item 1	0.560	0.002	Valid
	Item 2	0.493	0.004	Valid
	Item 3	0.602	0.001	Valid
Gaya Kepemimpinan	Item 1	0.521	0.003	Valid
	Item 2	0.439	0.006	Valid
Keadilan Organisasi	Item 1	0.478	0.005	Valid
	Item 2	0.532	0.002	Valid
Kinerja Karyawan	Item 1	0.634	0.001	Valid
	Item 2	0.548	0.003	Valid

Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat. Untuk menguji validitas, dilakukan uji korelasi Pearson terhadap masing-masing item instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pada setiap variabel memiliki korelasi yang signifikan ($p < 0.05$), sehingga instrumen pengukuran dianggap valid.

Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha untuk setiap variabel dalam penelitian.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0.87	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.82	Reliabel
Keadilan Organisasi	0.79	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.85	Reliabel

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi atau ketepatan instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Reliabilitas instrumen yang tinggi menunjukkan bahwa alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten dan dapat diandalkan. Semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.70, yang menunjukkan bahwa instrumen pengukuran reliabel.

Hasil uji normalitas menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (KS) dan Uji Shapiro-Wilk untuk setiap variabel.

Tabel 3. Uji Normalitas

Variabel	Uji Normalitas	Kolmogorov-Smirnov (p-value)	Shapiro-Wilk (p-value)	Keterangan
Budaya Organisasi	Normal	0.083	0.091	Normal
Gaya Kepemimpinan	Normal	0.073	0.074	Normal
Keadilan Organisasi	Normal	0.105	0.108	Normal
Kinerja Karyawan	Normal	0.121	0.092	Normal

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal atau tidak. Data yang terdistribusi normal penting untuk memastikan bahwa teknik analisis statistik yang digunakan (seperti regresi linier berganda) valid dan dapat diandalkan. Data penelitian berdistribusi normal karena nilai p dari uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk lebih besar dari 0.05.

Hasil uji linieritas untuk hubungan antara variabel independen dan dependen menggunakan Uji Anova atau Uji F untuk masing-masing variabel.

Tabel 4. Uji Linieritas

Hubungan Variabel	Uji Linieritas (p-value)	Keterangan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.042	Linier
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.031	Linier
Keadilan Organisasi → Kinerja Karyawan	0.039	Linier

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel independen (misalnya, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi) dan variabel dependen (yaitu Kinerja Karyawan). Hubungan antara variabel independen (budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) bersifat linier karena nilai $p < 0.05$.

Berikut adalah hasil regresi linier berganda yang diperoleh:

Tabel 5. Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel Independen	Koefisien Regresi (B)	Standard Error	t-Value	p-Value	Keterangan
(Intercept)	1.254	0.234	5.357	0.000	Signifikan
Budaya Organisasi	0.312	0.095	3.289	0.001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	0.258	0.089	2.898	0.004	Signifikan
Keadilan Organisasi	0.221	0.102	2.169	0.031	Signifikan

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

- Koefisien regresi untuk Budaya Organisasi adalah 0.312 dengan nilai $p = 0.001$.
- Interpretasi: Nilai koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada budaya organisasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.312

unit, dengan asumsi variabel lain konstan. Karena nilai $p < 0.05$, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah berpengaruh

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya yang berbasis pada nilai-nilai positif akan meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jumawan et al., 2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam budaya yang mendukung cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena merasa dihargai dan diberdayakan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

- a. Koefisien regresi untuk Gaya Kepemimpinan adalah 0.258 dengan nilai $p = 0.004$.
- b. Interpretasi: Setiap peningkatan satu unit pada gaya kepemimpinan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.258 unit, dengan asumsi variabel lain tetap. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah berpengaruh

Gaya kepemimpinan yang mencakup motivasi, inspirasi, dan perhatian terhadap pengembangan individu, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memberi visi yang jelas, dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi akan berdampak langsung pada hasil kerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Amalia et al., 2024) menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dapat mendorong kinerja tinggi dengan memberikan bimbingan yang baik dan menciptakan suasana kerja yang mendukung.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

- a. Koefisien regresi untuk Keadilan Organisasi adalah 0.221 dengan nilai $p = 0.031$.
- b. Interpretasi: Setiap peningkatan satu unit pada persepsi keadilan organisasi, akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.221 unit, dengan asumsi variabel lain tidak berubah. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah berpengaruh

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Keadilan dalam distribusi hasil kerja dan kesempatan berkontribusi meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja. Dimensi keadilan organisasi menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural, interaksional, dan distributif berhubungan positif dengan kinerja individu. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Rasyid et al., 2024) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak positif terhadap perilaku karyawan, termasuk kinerja mereka. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi.

Hasil uji R Square menunjukkan keterkaitan antara variabel independen dan dependen. Berikut hasil uji R Square

Tabel Model Summary

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0.836	0.699	0.688	2.137

Nilai Adjusted R² = 0.688 menunjukkan bahwa sekitar 68.8% variasi dalam Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen (Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi). Ini menunjukkan bahwa model regresi linier berganda ini memiliki kekuatan prediksi yang baik.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Keadilan Organisasi memiliki keterkaitan yang signifikan dengan Kinerja Karyawan. Ketiga faktor ini tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga saling mendukung untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Keterkaitan antar variabel ini memberikan gambaran bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung, memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, dan memastikan keadilan dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini akan menciptakan ekosistem yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

REFERENSI

- Aiman, R. (2024). Pemetaan Penyebab Persistensi Korupsi di Sektor Publik: Memahami Motivasi Individu, Dukungan Faktor Eksternal, dan Normalisasi dalam Budaya Organisasi. *Peradaban Journal of Economic and Business*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.59001/pjeb.v3i1.156>
- Aldi, M. F., Mujanah, S., & Fianto, A. Y. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MES Management Journal*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i2.375>
- Amalia, I., Maria, S., Herlina, H., T, Z., & Redjeki, F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Inti Medika Sarana Bandung. *MANDIRI ECONOMICS JOURNAL*, 1(1), 1–12. <https://ejournal.universitasm mandiri.ac.id/index.php/maconomics/article/view/68>
- Ardellia, A. S., & Sukmawati, S. (2024). OPTIMALISASI EFEKTIVITAS MANAJEMEN KANTOR MELALUI BUDAYA KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 2(5), Article 5. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1642>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14–14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Chaidir, A. B., Haludin, G., Rahmawati, R., Jasmine, N., Swangsa, D., & Widayanto, M. P. (2024). ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI: STUDI KASUS PADA SKANDAL PERUSAHAAN TOSHIBA. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.446>

- Darmawan, D. (2022). Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen: Determinan Efektivitas Organisasi yang Akurat. *TIN: Terapan Informatika Nusantara*, 3(7), Article 7. <https://doi.org/10.47065/tin.v3i7.4121>
- Fauzi, K. A., & Purbasari, R. (2024). PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MANAJEMEN KONFLIK PADA TEMPAT KERJA DI ERA DIGITAL. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 60–68. <https://doi.org/10.23960/jbm.v20i2.2285>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Hidayat, F., Hendriani, S., & Kamaliah, K. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Semangat Kerja Pada Riau Fiber Head Office PT Riau Andalan Pulp And Paper. *Bahtera Inovasi*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.31629/bi.v8i2.6839>
- Ihsan, R. A., & Permana, Y. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Sawargi Bhakti Mandiri Utama. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(3), Article 3. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2499>
- Jumawan, J., Hadita, H., Febrianti, B., Noviyanti, D., Asmarani, D., Pratiwi, D., Permatasari, E., & T, R. F. (2024). PENGARUH MANAJEMEN KONFLIK, PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), Article 1. <http://j-economics.my.id/index.php/home/article/view/106>
- Karmila, I., Khasanah, F., N, R. H., & Kusumasari, I. R. (2024). TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 9(9), Article 9. <https://doi.org/10.8734/musytari.v9i9.6632>
- Karmila, K., & Syukri, F. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR DESA DI KECAMATAN PATAMPAK KAB PINRANG. *DECISION : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.31850/decision.v5i2.3262>
- Katili, P., Sakir, M., & Musafir. (2024). Peran Budaya Organisasi dalam Pembentukan Employee Engagement Melalui Komitmen Kerja Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Ilmu*, 3(4), Article 4. <https://www.melatijournal.com/index.php/Metta/article/view/607>
- Khotimah, J., Beby Yossi L., & Kusmayati, N. K. (2024). ANALISA PERANAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DALAM SUATU PERUSAHAAN. *Jurnal Studi Multidisipliner*, 8(6), Article 6. <https://oaj.jurnalhst.com/index.php/jsm/article/view/2236>
- Maqviroh, R. L., Lestariningsih, D., Putri, T. N. A. Z., A'yuni, S. Q., & Cahyono, A. S. (2023). EFEKTIVITAS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI PT. SEBASTIAN CITRA INDONESIA. *Bureaucracy Journal : Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 3(2), Article 2. <https://doi.org/10.53363/bureau.v3i2.321>
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Karyawan. *HANDAYANI: Journal of Strategic Human Resource and Financial Management*, 1(1), Article 1. <https://journal.idede.org/index.php/HANDAYANI/article/view/95>
- Munir, M. (2023). HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI, PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v6i1.96>
- Pirnanda, V., & Suwandi, S. (2025). STRATEGI PENGEMBANGAN HUBUNGAN INDUSTRI DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING ORGANISASI. *Musytari : Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 13(13), Article 13. <https://doi.org/10.8734/musytari.v13i13.10266>
- Prayoga, D. E., Susyanti, J., & Utama, S. P. (2024). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (PT Blue Ocean

- Heart Kantor Cabang Kediri). *E-JRM : Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 12(02), Article 02. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/23546>
- Puspita, R. D., Darmawan, A. R., Dilla, S. N., Aji, R. S., & Rezeki, F. (2025). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN PADA BIDANG ELEKTRONIK DI KAWASAN EJIP. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 3(4), Article 4. <https://jurnal.researchideas.org/index.php/neraca/article/view/31>
- Rasyid, M. R., Sjahruddin, H., & Data, M. U. (2024). KONTRIBUSI KEADILAN ORGANISASI DAN KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), Article 2. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.562>
- Reki, R., Finindi, F. H., Fanisa, S., Jesra, M. T., Sahputra, Y. E., & Ramadhi, R. (2024). Persepsi Generasi Milenial dan Generasi Z tentang Keadilan dan Inovasi di Tempat Kerja. *Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(4), Article 4. <https://doi.org/10.70451/cakrawala.v1i4.406>
- Retor, I., Taroreh, R. N., & Pandowo, M. H. C. (2024). Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.35794/emba.v12i4.58918>
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Santika, E., Yohanas, A. A., Rahmadiani, R., & Maulia, I. R. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review). *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 187–199. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1938>
- Sofya, A., Novita, N. C., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Metode Survey: Explanatory Survey dan Cross Sectional dalam Penelitian Kuantitatif. *EDU SOCIETY: JURNAL PENDIDIKAN, ILMU SOSIAL DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT*, 4(3), Article 3. <https://doi.org/10.56832/edu.v4i3.556>
- Sulaeman, M., & Sugiarto, I. (2024). Peran motivasi, gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di mediasi kepuasan kerja. *Insight Management Journal*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.47065/imj.v4i2.309>
- Zulkifli, M. A., Sarsono, & Istiqomah. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Negro Kabupaten Sragen. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), Article 5. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1964>