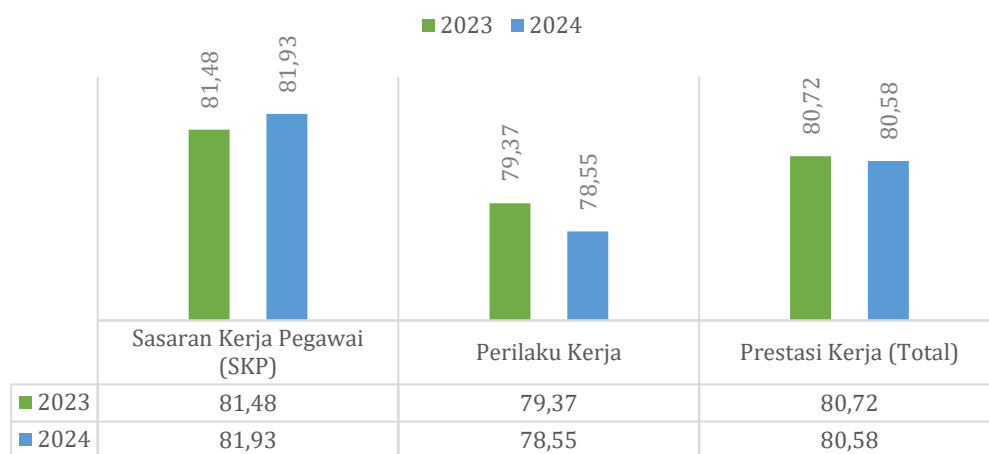


1. Pendahuluan

Perkembangan organisasi sektor publik, khususnya rumah sakit, semakin menghadapi tantangan kompleks yang menuntut efektivitas sumber daya manusia sebagai pilar utama keberhasilan. Kinerja pegawai menjadi faktor strategis dalam menjamin mutu layanan kesehatan, mengingat rumah sakit tidak hanya dituntut memberikan pelayanan yang cepat, tetapi juga berorientasi pada keselamatan pasien serta kepuasan masyarakat. Dalam konteks manajemen modern, kinerja pegawai tidak lagi dipandang sekadar sebagai pencapaian target administratif, melainkan juga keterlibatan aktif dalam memberikan layanan berkualitas dan membangun hubungan kerja yang produktif (Khan et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia di rumah sakit menjadi isu penting yang perlu mendapat perhatian serius, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang penuh tekanan dan ketidakpastian.

RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah daerah yang memiliki peran penting dalam memberikan layanan kesehatan rujukan di wilayah Tegal dan sekitarnya. Sebagai institusi pelayanan publik, kinerja pegawai menjadi indikator utama dalam menjaga mutu layanan. Grafik 1 menampilkan data kinerja pegawai RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal selama 2 tahun terakhir.



Grafik 1.
Data Kinerja Perawat RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal
Tahun 2023-2024

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 60 pegawai pada tahun 2023–2024, terlihat adanya dinamika capaian kinerja yang berbeda pada tiap komponennya. Pada aspek Sasaran Kerja Pegawai (SKP) terjadi peningkatan dari 81,48 pada tahun 2023 menjadi 81,93 pada tahun 2024. Namun, pada aspek Perilaku Kerja justru mengalami penurunan dari 79,37 pada tahun 2023 menjadi 78,55 pada tahun 2024. Kondisi ini berimplikasi pada capaian Prestasi Kerja Total yang relatif stagnan, bahkan sedikit menurun, dari 80,72 di tahun 2023 menjadi 80,58 di tahun 2024. Data ini menunjukkan bahwa meskipun target administratif pegawai mengalami perbaikan, kualitas perilaku kerja yang menurun berdampak pada kinerja total yang cenderung mengalami tren penurunan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai rumah sakit tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis dalam penyelesaian tugas, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk perilaku kerja. Salah satu faktor fundamental yang memengaruhi kualitas perilaku kerja adalah keadilan organisasi, yakni persepsi pegawai mengenai kewajaran dalam distribusi imbalan, prosedur pengambilan keputusan, serta

perlakuan interpersonal di lingkungan kerja (Hermanto & Srimulyani, 2022). Penelitian Yupono & Ratnasari (2019) membuktikan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi berhubungan erat dengan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan loyalitas pegawai yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, rendahnya aspek perilaku kerja pada pegawai RSUD dr. Soeselo perlu dipahami lebih dalam dari perspektif keadilan organisasi agar dapat ditemukan strategi intervensi yang tepat.

Fenomena kinerja pegawai yang cenderung stagnan tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran faktor-faktor psikologis dan organisasional yang memengaruhinya. Salah satu faktor yang krusial adalah keadilan organisasi, yaitu sejauh mana pegawai memandang adanya kewajaran dalam distribusi imbalan, kejelasan prosedur, serta sikap atasan yang konsisten dan adil. Penelitian Hermanto & Srimulyan (2022) menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi yang tinggi berkontribusi pada meningkatnya motivasi dan kinerja pegawai, sebaliknya ketidakadilan berpotensi menurunkan semangat kerja serta menghambat pencapaian target organisasi. Dengan demikian, persepsi pegawai mengenai keadilan di tempat kerja menjadi salah satu fondasi penting dalam menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Selain keadilan organisasi, faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Pegawai yang merasa puas cenderung menunjukkan sikap positif, loyal, dan berusaha memberikan hasil kerja terbaik. Penelitian Nurak & Riana (2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan peningkatan kualitas perilaku kerja, khususnya dalam konteks rumah sakit yang menuntut profesionalisme dan empati tinggi. Sebaliknya, pegawai dengan tingkat kepuasan rendah lebih berisiko menunjukkan penurunan kedisiplinan dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada prestasi kerja total. Hal ini sejalan dengan kondisi di RSUD dr. Soeselo, di mana aspek perilaku kerja mengalami penurunan meskipun capaian SKP meningkat.

Faktor berikutnya adalah keterlibatan kerja (*work engagement*), yaitu sejauh mana pegawai merasa antusias, terikat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Penelitian Sofiyan et al., (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dapat berperan sebagai mediator antara keadilan organisasi dengan kinerja pegawai. Artinya, meskipun organisasi menerapkan keadilan yang baik, hasilnya tidak akan optimal apabila pegawai tidak merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya. Dalam konteks RSUD dr. Soeselo, fenomena stagnasi prestasi kerja total dapat diinterpretasikan sebagai indikasi bahwa keadilan organisasi perlu didukung dengan keterlibatan kerja yang tinggi agar kinerja, terutama aspek perilaku kerja, dapat meningkat secara signifikan.

Namun, temuan penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menegaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (El Dahan et al., 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022). Artinya, semakin adil organisasi memperlakukan pegawai, baik dalam aspek distribusi imbalan maupun prosedur pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Hasil ini mendukung pandangan bahwa keadilan menjadi faktor fundamental dalam menciptakan motivasi dan komitmen kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Di sisi lain, sejumlah penelitian justru menemukan bahwa keadilan organisasi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja. Nurak & Riana (2017) membuktikan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja menjadi signifikan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan serupa ditunjukkan oleh Sofiyan et al., (2022) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran penting sebagai mediator, sehingga tanpa adanya keterlibatan kerja, pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja menjadi lemah. Ketidakselarasan hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa mekanisme hubungan antara keadilan organisasi dengan kinerja masih diperdebatkan, dan peran variabel mediasi menjadi krusial untuk diteliti lebih lanjut.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor pendidikan, perbankan, maupun pemerintahan (Khan et al., 2023; Yupono & Ratnasari, 2019). Penelitian yang secara khusus menelaah konteks rumah sakit di Indonesia masih relatif terbatas, padahal sektor kesehatan memiliki karakteristik unik dengan tingkat stres kerja tinggi, interaksi intensif dengan pasien, serta tuntutan mutu layanan yang ketat. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai rumah sakit dengan mempertimbangkan peran mediasi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel psikologis yang dapat menjelaskan dinamika kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi manajemen rumah sakit dalam merancang kebijakan yang memperkuat keadilan organisasi sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan kerja pegawai. Dengan demikian, kelemahan pada aspek perilaku kerja yang teridentifikasi dalam dua tahun terakhir dapat diminimalkan dan kinerja total pegawai dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Sementara secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam mengisi kesenjangan literatur dengan menguji model mediasi ganda kepuasan kerja dan keterlibatan kerja pada hubungan antara keadilan organisasi dengan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya kajian akademis, tetapi juga memberikan implikasi nyata bagi peningkatan mutu layanan rumah sakit berbasis pengelolaan sumber daya manusia yang adil, partisipatif, dan berorientasi pada kinerja unggul.

2. Telaah Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

Untuk memahami hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja, penelitian ini didasarkan pada beberapa teori utama:

2.1. *Equity Theory*

Equity Theory pada dasarnya dikembangkan oleh John Stacey Adams dan telah menjadi dasar penting dalam memahami perilaku kerja dalam konteks organisasi. Teori ini menekankan bahwa individu terdorong untuk mencari keadilan dalam hubungan sosial dan profesional, terutama dalam hal perbandingan antara input (seperti usaha, waktu, dan kompetensi) dengan output (seperti gaji, pengakuan, dan promosi) yang mereka terima dibandingkan dengan orang lain di lingkungan yang sama (Ishiyama & S. Tanaka, 2025). Ketika individu merasakan adanya ketidakseimbangan atau ketidakadilan, mereka cenderung mengalami ketidakpuasan yang dapat berdampak negatif terhadap motivasi, komitmen, dan kinerja kerja. Dalam konteks penelitian ini, *equity theory* sangat relevan karena menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja pegawai di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi cenderung lebih puas dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.2. *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory/SET*) memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana keadilan organisasi membentuk perilaku kerja yang positif melalui mekanisme timbal balik antara pegawai dan institusi. Dalam perspektif ini, hubungan kerja dipandang sebagai suatu pertukaran sosial di mana tindakan yang dianggap menguntungkan dari satu pihak akan mendorong pihak lainnya untuk merespons dengan perilaku yang setara nilainya. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi telah bertindak adil, baik dalam hal distribusi sumber daya, prosedur yang transparan, maupun interaksi yang penuh

rasa hormat, mereka akan menganggap hal tersebut sebagai perlakuan positif yang layak dibalas. Perlakuan adil dari organisasi dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab moral dari pegawai untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang konstruktif (Ishiyama & S. Tanaka, 2025). Disamping itu, persepsi keadilan organisasi dapat memicu siklus pertukaran sosial yang mendorong kepuasan kerja, keterlibatan emosional, serta kinerja yang lebih tinggi (Rahman & Karim, 2022a).

2.3. Keadilan Organisasi

Konsep keadilan organisasi mengacu pada sejauh mana pegawai merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima dari organisasi berlangsung secara adil dan sesuai dengan norma-norma keadilan yang berlaku di lingkungan kerja (Ishiyama & Tanaka, 2025). Awalnya, teori keadilan lebih menekankan pada hasil akhir (*outcome*), namun seiring berkembangnya penelitian, pendekatan ini telah diperluas menjadi konstruksi multidimensional. Colquitt (2001), melalui validasi konstruk yang komprehensif, mengonseptualisasikan keadilan organisasi ke dalam 3 dimensi utama yang kini secara luas digunakan dalam berbagai kajian sumber daya manusia (Ishiyama & S. Tanaka, 2025). Dalam konteks penelitian ini, tiga dimensi utama yang menjadi fokus adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

1. Keadilan distributif
2. Keadilan prosedural
3. Keadilan interaksional

2.4. Kepuasan Kerja

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek-aspek yang melekat dalam lingkungan kerja (Cantarelli et al., 2023). Dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan, kepuasan kerja memiliki peran penting karena berkorelasi langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien (Cantarelli et al., 2023). Kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal, melainkan terdiri atas berbagai dimensi yang saling terkait dan membentuk persepsi umum pegawai terhadap pengalaman kerjanya.

Menurut hasil penelitian (Karaferis et al., 2022), dimensi-dimensi utama kepuasan kerja di sektor kesehatan meliputi:

1. Kepuasan terhadap hubungan interpersonal (dengan atasan dan rekan kerja)
2. Penghargaan dan kompensasi yang diterima
3. Kejelasan peran dan beban kerja
4. Peluang pengembangan karier
5. Kondisi lingkungan kerja secara fisik maupun psikologis.

2.5. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*work engagement*) adalah suatu keadaan psikologis positif dan penuh makna yang ditandai dengan tingkat energi tinggi, dedikasi, dan keterpusatan perhatian pegawai dalam menjalankan tugasnya (Giallourous et al., 2024). Dalam konteks pelayanan kesehatan, keterlibatan kerja menjadi sangat penting karena berkaitan langsung dengan kualitas layanan, keselamatan pasien, serta efisiensi organisasi (Szilvassy & Širok, 2022). Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, ketekunan, dan komitmen emosional terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja mereka.

Menurut (Giallourous et al., 2024), keterlibatan kerja terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Vigor* merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental pegawai saat bekerja.

2. *Dedication* mencerminkan rasa antusias, inspirasi, serta makna dan kebanggaan yang dirasakan terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam, di mana pegawai merasa waktu berlalu tanpa disadari ketika sedang bekerja.

2.6. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seorang individu menjalankan tugas dan tanggung jawab kerjanya secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi (Krijgsheld et al., 2022). Dalam sektor pelayanan kesehatan, kinerja pegawai sangat krusial karena berdampak langsung terhadap kualitas layanan, keselamatan pasien, dan kepuasan pengguna layanan (Krijgsheld et al., 2022). Kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari proses, sikap, dan kontribusi pegawai dalam menjalankan peran profesional mereka di lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan.

Menurut Krijgsheld et al., (2022), kinerja pegawai di sektor kesehatan terdiri atas beberapa dimensi utama, antara lain:

1. Kinerja tugas (*task performance*), yaitu kemampuan menyelesaikan tanggung jawab inti pekerjaan secara akurat dan tepat waktu
2. Kinerja kontekstual (*contextual performance*), yang mencakup perilaku prososial seperti membantu rekan kerja, berinisiatif, dan menunjukkan komitmen terhadap organisasi; serta adaptabilitas, yaitu kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan situasi kerja dan tekanan eksternal.
3. *Adaptive performance*: kemampuan beradaptasi pada perubahan, proaktivitas.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja yang adil dan mendukung. Ketika pegawai merasakan bahwa hasil kerja (distributif), proses pengambilan keputusan (prosedural), dan perlakuan interpersonal serta komunikasi (interaksional) berlangsung secara adil, mereka cenderung mengembangkan perasaan puas terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan ini mencakup berbagai aspek seperti hubungan interpersonal, kompensasi, beban kerja, hingga peluang pengembangan karier (Ekingen, 2023a; Karaferis et al., 2022).

Berdasarkan Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams menyatakan bahwa individu akan mengevaluasi tingkat keadilan dalam organisasi dengan membandingkan rasio antara input yang mereka berikan, seperti usaha, waktu, dan kompetensi, dengan output yang mereka terima, seperti kompensasi, pengakuan, dan peluang pengembangan. Ketika pegawai memersepsikan bahwa rasio tersebut seimbang dan adil dibandingkan dengan rekan kerja lainnya, maka akan muncul respons afektif positif berupa kepuasan kerja. Dalam konteks RSUD dr. Soeselo, keadilan organisasi dapat menjadi fondasi bagi peningkatan kepuasan kerja yang berdampak pada retensi dan kualitas layanan pegawai.

Penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Studi Salim et al., (2022) menemukan bahwa keadilan prosedural, keadilan interaksional dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gori et al., (2020) yang menegaskan bahwa keadilan organisasi, baik dalam bentuk prosedural, distributif, interpersonal, maupun informasional, berperan sebagai fakto penting yang mendorong kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

2.7.2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja

Hubungan antara keadilan organisasi dan keterlibatan kerja dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory*, yang memandang interaksi antara pegawai dan organisasi sebagai suatu hubungan pertukaran yang bersifat timbal balik. Ketika organisasi menunjukkan perlakuan yang adil melalui kebijakan, prosedur, dan interaksi interpersonal yang menghormati pegawai, hal tersebut dipersepsikan sebagai bentuk dukungan dan penghargaan. Sebagai respons, pegawai terdorong untuk membalas perlakuan positif tersebut dengan meningkatkan keterlibatan kerja, yang tercermin dalam semangat, dedikasi, dan keterpusatan perhatian terhadap tugas. Dengan demikian, keadilan organisasi berfungsi sebagai pemicu awal yang memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan pekerjaannya di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal.

Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih mungkin menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi, dan konsentrasi penuh dalam menyelesaikan tugas. Keadilan dalam hasil, prosedur, dan interaksi dapat membangun hubungan timbal balik yang positif, yang mendorong pegawai merasa lebih dihargai dan terlibat secara emosional terhadap pekerjaan mereka (Giallourous et al., 2024; Ishiyama & Tanaka, 2025). Dalam lingkungan rumah sakit, seperti di RSUD dr. Soeselo, hal ini dapat mendorong efisiensi layanan dan memperkuat loyalitas pegawai terhadap institusi.

Hasil penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Studi Özer et al., (2017) menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi secara signifikan terbukti berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Penelitian Piotrowski et al., (2021) juga menegaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Selain itu, riset Wan et al., (2018) menunjukkan bahwa dimensi keadilan distributif dan keadilan informasional secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja perawat. Sejalan dengan itu, Karthick et al., (2024) juga mengonfirmasi bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berhubungan positif dengan *work engagement*. Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja pegawai.

2.7.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, mengembangkan hubungan kerja yang sehat, dan menampilkan kinerja yang optimal. Dimensi kepuasan seperti penghargaan, hubungan antar kolega, kejelasan peran, dan kondisi kerja fisik maupun psikologis secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja baik dalam bentuk tugas utama maupun kontribusi ekstra terhadap organisasi (Cantarelli et al., 2023; Karaferis et al., 2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui kerangka *Social Exchange Theory*, yang menekankan prinsip timbal balik dalam hubungan kerja. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya memersepsikan bahwa organisasi telah memenuhi harapan dan kebutuhannya, baik secara material maupun psikologis. Kepuasan ini kemudian memunculkan dorongan internal untuk membalas perlakuan positif organisasi melalui peningkatan kontribusi kerja. Dalam konteks rumah sakit, kepuasan kerja tidak hanya mendorong penyelesaian tugas utama secara optimal, tetapi juga meningkatkan kesediaan pegawai untuk menunjukkan perilaku prososial dan adaptif yang mendukung kinerja secara keseluruhan. Dalam konteks RSUD dr. Soeselo, kepuasan kerja menjadi pendorong penting dalam mempertahankan kinerja tenaga kesehatan yang berkelanjutan.

Studi Memon et al., (2023) menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penting yang meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Basalamah (2023) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai, sehingga peningkatan kepuasan kerja mampu mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian Noercahyo et al., (2021) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat argumen bahwa pegawai yang merasa puas cenderung lebih bersemangat, produktif, dan berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.7.4. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Secara teoretis, hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja pegawai dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory*, di mana keterlibatan kerja dipandang sebagai bentuk investasi psikologis pegawai dalam hubungan pertukaran dengan organisasi. Pegawai yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan layak diperjuangkan. Kondisi ini mendorong pegawai untuk membalas pengalaman kerja positif tersebut dengan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, baik dalam aspek penyelesaian tugas inti maupun perilaku kontekstual.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi yang ditandai dengan energi (vigor), dedikasi, dan keterpusatan perhatian (absorption) berkaitan erat dengan pencapaian kinerja yang optimal. Pegawai yang terlibat penuh dalam pekerjaan mereka akan menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan efektivitas dalam menghadapi tantangan kerja, terutama di sektor pelayanan kesehatan yang penuh tekanan (Giallourous et al., 2024; Szilvassy & Širok, 2022). Di RSUD dr. Soeselo, keterlibatan kerja menjadi indikator penting dalam menjaga produktivitas dan kualitas layanan.

Temuan penelitian konsisten menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Cesário & Chambel (2017) menemukan bahwa keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai, bahkan lebih kuat dibandingkan komitmen organisasi. Selanjutnya, penelitian (Krishnaveni & Monica, 2018) menegaskan bahwa keterlibatan kerja menjadi prediktor utama kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditunjukkan oleh Nazir & Islam (2017) bahwa keterlibatan kerja terbukti meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, studi Sendawula et al., (2018) menegaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan prediktor utama kinerja. Terbaru, penelitian (Abdelwahed & Doghan (2023) menunjukkan bahwa dimensi keterlibatan kerja seperti vigor, dedikasi, dan absorpsi berkontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H4: Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.7.5. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Persepsi terhadap keadilan dalam lingkungan kerja menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan dan keterlibatan kerja. Ketika pegawai merasa bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, baik dalam tugas utama maupun dalam perilaku kontekstual seperti membantu rekan kerja dan beradaptasi dengan perubahan (Krijgsheld et al., 2022; Rahman & Karim, 2022a).

Hubungan langsung antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui *Equity Theory*, yang menyatakan bahwa persepsi keadilan akan memengaruhi perilaku kerja individu. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusi mereka dihargai secara adil melalui sistem kompensasi, prosedur, dan perlakuan yang setara, mereka akan terdorong untuk mempertahankan atau meningkatkan tingkat usaha dalam bekerja. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan berpotensi memicu penurunan motivasi dan kinerja sebagai bentuk upaya

memulihkan keseimbangan. Oleh karena itu, keadilan organisasi menjadi faktor penting yang secara langsung memengaruhi kinerja pegawai di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal.

Hasil studi terdahulu menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Khan et al., 2023) menegaskan bahwa keadilan dalam prosedur, distribusi, dan interaksi mampu meningkatkan persepsi positif pegawai serta mendorong performa optimal. Selanjutnya, Hermanto & Srimulyani (2022) menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja. Studi El Dahan et al., (2024) juga memperlihatkan adanya hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dengan kinerja. Sejalan dengan itu, Yupono & Ratnasari (2019) membuktikan bahwa keadilan organisasi, secara langsung berkontribusi nyata terhadap kinerja pegawai. Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H5: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.7.6. Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui *Equity Theory*. Persepsi keadilan yang dirasakan pegawai membentuk evaluasi afektif terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam tingkat kepuasan kerja. Ketika pegawai menilai bahwa input dan output berada dalam kondisi yang seimbang, mereka akan merasakan kepuasan yang kemudian mendorong perilaku kerja positif dan peningkatan kinerja.

Keadilan organisasi berperan penting dalam menciptakan persepsi positif pegawai terhadap lingkungan kerjanya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil dalam aspek distribusi, prosedur, dan interaksi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Elamin & Alomaim, 2011; Bakhshi et al., 2009). Kepuasan kerja kemudian menjadi dorongan afektif yang mampu memperkuat semangat kerja dan loyalitas pegawai. Dengan demikian, meskipun keadilan organisasi tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, keberadaan kepuasan kerja dapat menjadi jembatan yang menghubungkan keduanya. Hal ini sesuai dengan pandangan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural, melainkan juga kondisi psikologis positif seperti kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2010).

Temuan empiris memperkuat peran mediasi kepuasan kerja. Penelitian Nurak & Riana (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak signifikan langsung terhadap kinerja, sementara kepuasan kerja terbukti meningkatkan kinerja pegawai, sehingga berperan sebagai mediator penuh. Hasil serupa ditunjukkan Jufrizen & Kanditha (2021) yang menemukan bahwa keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja, meskipun mediasi bersifat parsial dan tidak selalu signifikan. Studi lain juga mendukung bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja, sehingga menjadi mekanisme penting dalam menjembatani pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai (Moazzezi et al., 2014; Hatane, 2015). Mengacu pada uraian tersebut, dan didasarkan pada studi terdahulu, maka dibuat hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.7.7. Peran Keterlibatan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan energi (*vigor*), dedikasi, dan keterlarutan (*absorption*) dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004). Keadilan organisasi berkontribusi menciptakan suasana kerja

yang mendukung keterlibatan kerja, sebab pegawai yang diperlakukan secara adil akan merasa dihargai dan termotivasi untuk menunjukkan dedikasi terbaik. Keterlibatan kerja selanjutnya berperan mendorong kinerja pegawai karena pegawai yang engaged cenderung memiliki komitmen tinggi, inisiatif, serta konsentrasi penuh dalam menyelesaikan tugas. Dengan demikian, keterlibatan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai (Cropanzano et al., 2007).

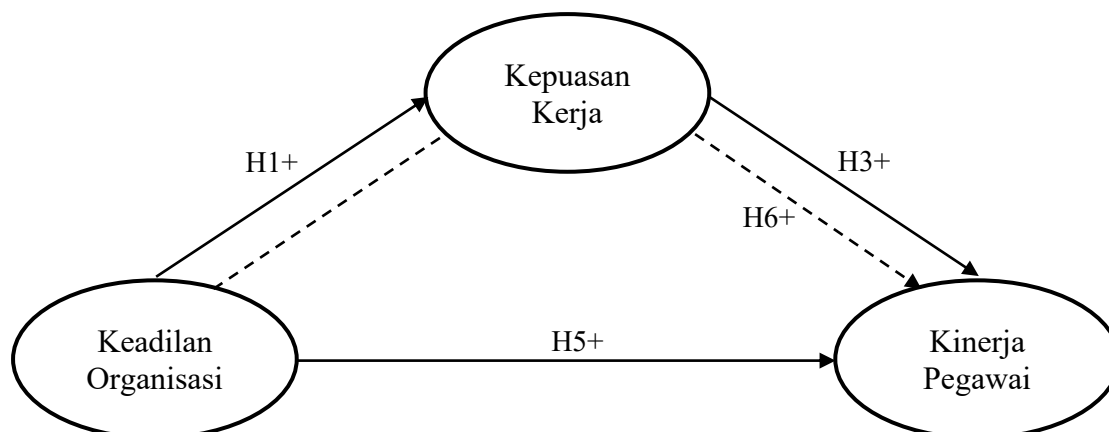
Peran keterlibatan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Perlakuan organisasi yang adil dipersepsikan sebagai bentuk investasi sosial yang bernilai oleh pegawai, sehingga mendorong munculnya keterlibatan kerja sebagai respons timbal balik. Keterlibatan kerja ini kemudian menjadi saluran utama yang menyalurkan pengaruh keadilan organisasi ke dalam peningkatan kinerja. Pegawai yang engaged akan lebih bersedia mengerahkan energi, dedikasi, dan fokus dalam bekerja, sehingga keadilan organisasi tidak hanya berhenti pada persepsi positif, tetapi terkonversi menjadi kinerja nyata.

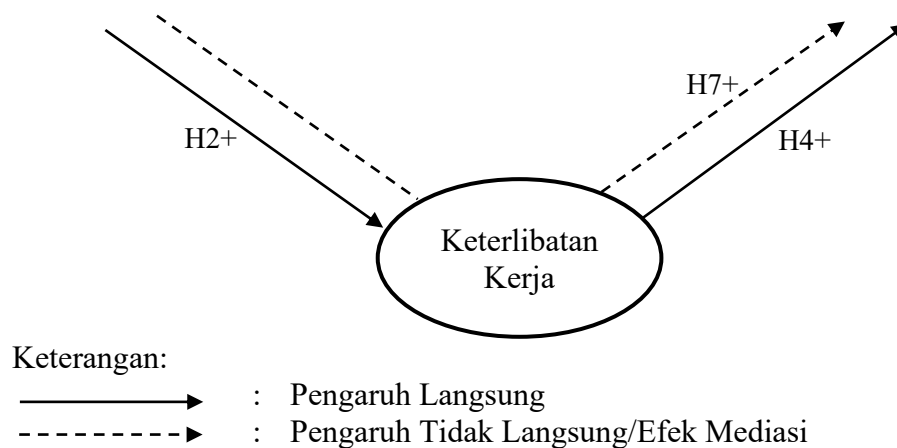
Temuan penelitian menguatkan peran mediasi keterlibatan kerja. Sofiyan et al. (2022) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, sementara keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan mediasi terbukti signifikan dalam hubungan keadilan organisasi dengan kinerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan lain yang menekankan bahwa *organizational justice* dapat meningkatkan *employee engagement*, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja optimal (Sudirman et al., 2022). Hasil tersebut menegaskan bahwa tanpa keterlibatan kerja yang tinggi, keadilan organisasi belum tentu mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Oleh karena itu, keterlibatan kerja merupakan variabel psikologis penting yang memperkuat mekanisme hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai.

H7: Keterlibatan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai.

2.8. Model Penelitian

Model penelitian ini disusun berdasarkan landasan teoritis dan temuan empiris dari beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Mustafa et al., (2023) menegaskan pentingnya keadilan organisasi dalam membentuk berbagai *work outcomes*, termasuk kinerja, melalui peran variabel psikologis seperti kepuasan kerja dan keterlibatan. Sementara itu, penelitian oleh Song et al., (2024) secara lebih spesifik menelusuri bagaimana keadilan organisasi yang dirasakan oleh tenaga kesehatan muda dapat meningkatkan kinerja kerja melalui mekanisme mediasi yang melibatkan iklim organisasi dan keterikatan terhadap pekerjaan (*job embeddedness*). Berdasarkan hal tersebut, model penelitian ini mengusulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja dan keterlibatan kerja.





Gambar 1.
Model Penelitian

3. Metode Penelitian Dan Analisis Data

3.1. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif, terukur, dan dapat dianalisis secara sistematis melalui penerapan teknik statistik untuk menggambarkan fenomena yang diteliti. Menurut Sekaran & Bougie (2016), penelitian kuantitatif sangat sesuai digunakan ketika peneliti ingin menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan teori yang ada, dan hasil studinya bisa digeneralisir pada populasi yang diteliti. Studi ini menguji model mediasi ganda yang melibatkan dua variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dan keterlibatan kerja dalam hubungan antara keadilan organisasi dan kinerja pegawai, sehingga pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel.

3.2. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

Konsep-konsep utama dalam penelitian ini terdiri dari keadilan organisasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai. Tabel 1 menampilkan definisi konseptual dan operasional variabel serta indikator dan item yang mengukur variabel-variabel tersebut.

Tabel 1.

Definisi Variabel serta Indikator Pengukur Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Item Pernyataan
Keadilan organisasi	Keadilan organisasi mengacu pada sejauh mana pegawai merasakan bahwa perlakuan yang mereka terima dari organisasi berlangsung secara adil dan sesuai dengan norma-norma keadilan yang berlaku di lingkungan kerja	1. Keadilan distributif: kewajaran kompensasi, promosi, pembagian tugas 2. Keadilan prosedural: transparansi, konsistensi prosedur, kesempatan mengajukan keberatan 3. Keadilan interaksional: perlakuan hormat dari	1. Pembagian tugas antar pegawai di unit saya dilaksanakan secara adil. 2. Kompensasi (gaji/tunjangan) yang saya terima sebanding dengan kontribusi saya. 3. Peluang promosi di RSUD ini diberikan berdasarkan prestasi yang adil.

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Item Pernyataan
	(Ishiyama & Tanaka, 2025).	atasan, kejelasan & kejujuran informasi Diadopsi dari (Ekingen, 2023a; Ishiyama & Tanaka, 2025; Rahman & Karim, 2022a)	4. Keputusan penting terkait pekerjaan dibuat dengan prosedur yang jelas. 5. Saya diberi kesempatan untuk memberikan masukan sebelum keputusan yang memengaruhi tugas saya dibuat. 6. Prosedur penilaian kinerja dijalankan secara transparan 7. Atasan memperlakukan saya dengan hormat dan bermartabat. 8. Informasi yang berkaitan dengan keputusan kerja disampaikan dengan jelas. 9. Saya mendapat penjelasan yang memadai ketika keputusan yang memengaruhi saya diambil.
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah keadaan afektif/emosional positif responden terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk beragam aspek seperti penghargaan/kompensasi, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan peluang pengembangan (Cantarelli et al., 2023).	1. Kepuasan terhadap hubungan interpersonal (atasan/rekan kerja). 2. Penghargaan dan kompensasi yang diterima 3. Sifat pekerjaan & beban kerja 4. Peluang pengembangan & promosi. 5. Kondisi lingkungan kerja Diadopsi dari (Cantarelli et al., 2023; Karaferis et al., 2022)	1. Di RSUD ini, hubungan antara rekan kerja dan atasan terjalin dengan baik 2. Saya puas dengan tingkat kompensasi yang saya terima 3. Tugas saya jelas dan sesuai dengan kompetensi saya. 4. Tersedia kesempatan pengembangan karier di RSUD ini. 5. Fasilitas fisik dan non fisik di unit kerja saya memadai untuk menyelesaikan tugas.
Keterlibatan kerja	Keterlibatan kerja (<i>work engagement</i>) adalah suatu keadaan psikologis positif dan penuh makna yang ditandai dengan tingkat energi tinggi, dedikasi, dan keterpusatan perhatian pegawai dalam	1. <i>Vigor</i> : energi, ketahanan mental, kesiapan melakukan usaha ekstra. 2. <i>Dedication</i> : rasa bangga, makna, antusiasme terhadap pekerjaan. 3. <i>Absorption</i> : konsentrasi penuh,	1. Saya merasa penuh energi ketika menjalankan tugas kerja saya. 2. Saya bersedia berusaha lebih untuk menyelesaikan tugas bila diperlukan. 3. Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.

Variabel	Definisi	Dimensi/Indikator	Item Pernyataan
	menjalankan tugasnya (Giallouros et al., 2024).	kehilangan waktu saat bekerja. Diadopsi dari (Giallouros et al., 2024; Szilvassy & Širok, 2022)	4. Saya antusias membicarakan pekerjaan saya kepada orang lain. 5. Saya sering larut dalam pekerjaan sehingga waktu terasa cepat berlalu. 6. Saya merasa sangat terlibat saat menyelesaikan tugas.
Kinerja pegawai	Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seorang individu menjalankan tugas dan tanggung jawab kerjanya secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan organisasi (Krijgsheld et al., 2022).	1. <i>Task performance</i> : penyelesaian tugas inti (akurasi, kecepatan). 2. <i>Contextual performance</i> : perilaku prososial/OCB: membantu rekan, komitmen organisasi. 3. <i>Adaptive performance</i> : kemampuan beradaptasi pada perubahan, proaktivitas. Diadopsi dari (Krijgsheld et al., 2022)	1. Saya menyelesaikan tugas utama saya tepat waktu dan sesuai standar. 2. Saya memenuhi target pekerjaan yang ditetapkan unit saya. 3. Saya sering membantu rekan kerja ketika diperlukan. 4. Saya berperilaku sesuai nilai-nilai organisasi dan mendukung teman kerja. 5. Saya cepat menyesuaikan diri saat ada perubahan prosedur kerja. 6. Saya mudah mempelajari cara kerja baru atau instrumen baru.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perawat yang bekerja di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal, dengan total sebanyak 474 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan responden berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa *purposive sampling* merupakan teknik yang tepat untuk memperoleh informasi dari responden yang memiliki pengalaman relevan terhadap variabel yang diteliti. Menurut Hair et al., (2010) sampel adalah sub-kelompok yang diambil dari populasi yang lebih besar dan digunakan untuk tujuan penelitian atau analisis. Sampel digunakan karena seringkali sulit atau tidak praktis untuk mengumpulkan data dari seluruh populasi, baik karena keterbatasan waktu, biaya, atau akses. Untuk menghitung ukuran sampel dari suatu populasi, digunakan rumus Slovin sebagai berikut: (Bhattacharjee, 2012).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat error

Dengan taraf kesalahan 10 %, jumlah sampel dari total 474 perawat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{474}{1 + 474(0,10)^2}$$

$n = 82,57$ dibulatkan menjadi 83

Dengan demikian banyaknya sampel minimal dalam penelitian ini adalah 83 orang.

Berikut kriteria yang digunakan peneliti dalam pemilihan sampel perawat di RSUD dr. Soeselo Kabupaten Tegal, agar sesuai dengan konteks penelitian:

1. Masa kerja minimal satu tahun
Kriteria ini memastikan bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup dalam melaksanakan tugas keperawatan serta memahami organisasi dan sistem pelayanan di rumah sakit.
2. Status kepegawaian aktif
Hanya perawat yang masih aktif bekerja di RSUD dr. Soeselo yang diikutsertakan dalam penelitian, sehingga data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi dan persepsi terkini di lingkungan rumah sakit tersebut.
3. Terlibat langsung dalam pelayanan pasien
Responden yang dipilih merupakan perawat yang berinteraksi langsung dengan pasien, karena mereka memiliki pengalaman dan persepsi yang relevan terhadap aspek yang menjadi fokus penelitian.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup yang diberikan kepada responden baik secara langsung maupun melalui platform daring, menyesuaikan dengan kondisi dan kemudahan akses responden. Instrumen kuesioner disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian yang telah dijelaskan pada bagian definisi variabel. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian, yang menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap setiap item pertanyaan, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.”. Menurut Sekaran & Bougie (2016), kuesioner merupakan metode yang efektif dalam penelitian kuantitatif karena dapat menjangkau responden dalam jumlah besar dengan biaya dan waktu yang efisien.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Pengukuran Variabel Penelitian

Setiap variabel dalam penelitian ini diukur melalui sejumlah pernyataan yang merepresentasikan variabel yang dimaksud. Penilaian terhadap pernyataan tersebut menggunakan skala Likert lima poin. Skor 1 mencerminkan tingkat ketidaksetujuan yang sangat tinggi dari responden terhadap pernyataan. Skor 2 menunjukkan ketidaksetujuan. Skor 3 menunjukkan sikap netral. Skor 4 mencerminkan persetujuan, dan skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan yang sangat tinggi dari responden terhadap pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel.

3.5.2. Analisis Data dengan *Structural Equation Modelling-Partial Least Square (SEM-PLS)*

PLS (Partial Least Squares) merupakan metode analisis dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang berfokus pada pendekatan berbasis varian untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Keunggulan utama PLS adalah kemampuannya mengatasi masalah jumlah sampel kecil, data yang tidak berdistribusi normal, serta model yang kompleks (Sholihin & Ratmono, 2021). Cara kerja PLS dilakukan melalui dua model utama, yaitu outer model dan inner model. Outer model berfungsi untuk menilai sejauh mana indikator dapat mengukur variabel laten secara valid dan reliabel. Sementara itu, inner model menggambarkan hubungan antar konstruk laten dalam penelitian serta berfungsi untuk menguji hipotesis hubungan antar variabel tersebut (Hair et al., 2021).

Dalam outer model, validitas dan reliabilitas konstruk dievaluasi melalui beberapa uji. Pertama, outer loading menilai kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk, dengan nilai ideal di atas 0,70. Kedua, Average Variance Extracted (AVE) mengukur proporsi varians indikator yang dijelaskan oleh konstruk, dan nilai yang baik adalah di atas 0,50. Dua ukuran reliabilitas yang umum digunakan yaitu Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, dengan nilai di atas 0,70 menunjukkan konsistensi internal yang baik antar indikator. Validitas diskriminan juga penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. Penilaian dilakukan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya. Jika akar AVE lebih besar, maka konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik, artinya tidak terjadi tumpang tindih antar variabel yang diukur (Hair et al., 2018).

Pada inner model, hubungan antar konstruk diuji melalui koefisien jalur (path coefficient) yang menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antar variabel. Signifikansi hubungan ini diuji menggunakan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai p-value. Jika p-value lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antar variabel laten dianggap signifikan secara statistik. Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk melihat sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Terakhir, pengujian hipotesis dalam PLS dilakukan untuk menilai pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Pengaruh langsung dilihat dari hubungan antar konstruk utama, sedangkan pengaruh tidak langsung (mediasi) dinilai melalui variabel perantara dengan melihat nilai specific indirect effect. Jika nilai p-value $< 0,05$, maka mediasi tersebut signifikan.