

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan instansi pemerintah yang memiliki fungsi untuk mengelola penerimaan, melindungi masyarakat, memfasilitasi perdagangan, dan mengasistensi industri. Meskipun bukan organisasi profit, DJBC tetap harus berupaya meningkatkan kinerja organisasi agar citra organisasi terjaga. Dengan citra organisasi yang terjaga, DJBC akan dipercaya dan dipatuhi oleh masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut DJBC harus mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik. Salah satu sumber daya yang penting adalah sumber daya manusia (SDM). Hal tersebut dikarenakan SDM adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki pengetahuan (*knowledge*) untuk mengelola sumber daya yang lain (Kasmawati, 2018).

Kinerja SDM yang tinggi merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi (Diana et al, 2023). Byars dalam Tun Suheno hal 86 (2016) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Pengelolaan kinerja SDM yang baik akan mendukung tercapainya tujuan organisasi, sebaliknya pengelolaan kinerja SDM yang buruk akan membuat tujuan organisasi tidak tercapai (Soejarminto & Hidayat, 2023). Berdasarkan hal tersebut, sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor yang membuat kinerja SDM meningkat.

Kinerja SDM Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tercermin dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) masing-masing SDM. Capaian IKU dari masing-masing SDM ini, secara keseluruhan akan membentuk nilai Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Kinerja.

Tabel 1. Capaian IKU Realisasi Penerimaan Kepabeanan dan Cukai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta Tahun 2023 – 2024

Jenis Penerimaan	Dalam Triliun								
	2022			2023			2024		
	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
BEA Masuk	42,34	51,08	120,64%	53,09	50,89	95,85%	52,44	52,96	100,99%
CUKAI	220,00	226,88	130,13%	227,21	221,85	97,64%	224,52	226,37	100,82%
Hasil tembakau	209,91	218,62	104,15%	218,70	213,50	97,62%	215,39	216,85	100,67%
Ethil alcohol	0,13	0,13	98,01%	0,13	0,13	100,39%	141,10	141,05	99,96%
MMEA	6,86	8,07	117,60%	8,38	8,10	96,59%	8,98	9,23	102,74%
Denda Adm. Cukai	-	0,04	-	-	0,10	-	-	130,01	-
Cukai lainnya	-	0,02	-	-	0,02	-	-	19,0	-
Plastik	1,9	-	-	-	-	-	-	-	-
MBDK	1,20	-	-	-	-	-	-	-	-
BEA Keluar	36,69	39,82	108,53%	19,80	13,60	68,67%	19,49	20,89	107,19%
Total	299,03	317,78	106,27%	300,11	286,33	95,41%	296,46	300,23	101,27%

Sumber: Laporan Kinerja DJBC, 2025

Data diatas menunjukkan tren fluktuatif, dimana pada tahun 2022 indeks capaian IKU mencapai 106,27%, kemudian pada tahun 2023 terjadi penurunan indeks capaian menjadi 95,41% dan pada tahun 2024 kembali terjadi kenaikan indeks capaian sebesar 101,27% namun kenaikan ini diiringi dengan target yang

diturunkan. Laporan hasil kinerja yang fluktuatif ini menunjukkan ketidakstabilan dalam pencapaian target karena kinerja yang dihasilkan belum konsisten atau tidak optimal.

Salah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi berbicara mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan yang dirasakan di suatu organisasi tempat mereka bekerja. Keadilan organisasi adalah perlakuan yang adil di tempat kerja memungkinkan secara efektif meningkatkan kerja sama antara anggota kelompok (Novalinda, Elfiswandi & Veri, 2024). Persoalan ketidakadilan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya yang dapat menyebabkan penurunan kinerja (Juwono, 2023).

Keadilan distributif merupakan bagian keadilan organisasional yang sangat penting karena aspek ini berhubungan langsung dengan kontribusi pegawai terhadap perusahaan. Keadilan distributif adalah prinsip yang mengatur bagaimana sumber daya, kekayaan, dan kesempatan didistribusikan secara adil di antara anggota perusahaan. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang setara dengan memastikan setiap pegawai mendapatkan bagian yang sesuai dengan kebutuhan dan kontribusinya (Herdiyanti et al, 2022). Keadilan organisasi merupakan hal yang penting, adanya ketidakadilan dalam organisasi akan membuat SDM tidak bahagia, yang mana jika tidak segera diatasi, dapat menyebabkan SDM melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja (Jufrizen et al, 2023). Semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan (Munir, 2023). Keadilan organisasi terbentuk jika keputusan yang diambil oleh organisasi dipersepsikan adil oleh karyawan (Sundari et al, 2022).

Keadilan interpersonal juga merupakan bagian krusial dalam keadilan organisasi karena keadilan interpersonal merupakan salah satu bentuk dari keadilan yang diharapkan karyawan dalam suatu organisasi (Flaviani & Azizah, 2022). Keadilan interpersonal adalah persepsi tentang bagaimana seorang pegawai diperlakukan dengan hormat, sopan, dan bermartabat dalam interaksi tatap muka dengan atasannya ataupun rekan kerja (Kawaibi et al, 2023). Pegawai yang merasa mendapatkan keadilan secara interpersonal akan bekerja lebih baik karena pegawai merasa diperlakukan dengan hormat dan sopan santun oleh atasan dan rekan kerja (Novalinda, Elfiswandi & Veri, 2024). Perasaan adil dalam interaksi, seperti mendapatkan umpan balik yang jujur dan terhormat, meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap atasan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi keadilan organisasi secara keseluruhan (Lutfiah, 2024). Pegawai yang merasa diperlakukan dengan adil oleh atasan cenderung lebih percaya, yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Widya et al, 2021).

Penelitian ini dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu yang menunjukkan hasil inkonsisten, yang menyebutkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interpersonal berpengaruh terhadap kinerja SDM (Juwono, 2023; Putra at al, 2023; Aryono & Marisi, 2024). Terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja SDM (Luthfiah, 2024; Widya et al, 2021).

Adanya *research gap* di atas perlu dicari solusinya, sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan *novelty* (kebaruan) dari penelitian ini yaitu kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pemasukan variabel kepuasan kerja sebagai pemediasi didasari hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM (Aryani, Ismuni & Rahayu, 2025; Ambalele, 2023; Monalis, 2020).

Kepuasan karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Ambalele, 2023). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi, yang membuat mereka berusaha memberikan hasil terbaik (Putri & Nawatmi, 2024). Selain itu karyawan yang puas menunjukkan sikap positif, loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, dan lebih bersedia untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi (Faziek & Yanuar, 2021). Karyawan yang puas juga akan merasa lebih bersemangat dalam bekerja, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai produktivitas yang lebih tinggi (Monalis, 2020). Sebaliknya Karyawan yang tidak puas akan menunjukkan ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, penurunan tingkat kehadiran, dan kurangnya kerja sama antar karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja (Aryani, Ismuni & Rahayu, 2025).

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ditemukan, peneliti merasa perlu melakukan penelitian dan memberikan jawaban sebagai solusi dari kekurangan yang ada, oleh karena penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Keadilan Distribusi dan Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi (Studi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan fenomena bisnis, maka rumusan masalah adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui keadilan distributive dan keadilan interpersonal yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta”. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh keadilan interpersonal terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja?
6. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja?
7. Bagaimana pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja

2. Menganalisis pengaruh keadilan interpersonal terhadap kepuasan kerja
3. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM
4. Menganalisis pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja SDM
6. Menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja
7. Menganalisis pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia berbasis kepuasan kerja dan keadilan organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

2.1. Grand Teori

Penelitian ini menggunakan teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader-Member Exchange*). Teori ini menjelaskan proses pembuatan peran antara pemimpin dan bawahan serta hubungan pertukaran yang berkembang dari waktu ke waktu (Yukl, 2020). Pertukaran pemimpin-anggota atau disebut *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah sistem dari sejumlah komponen dan hubungan di antara komponen-komponen tersebut yang melibatkan kedekatan pemimpin dengan anggota atau dyadic (Widya et al, 2021). Teori LMX berfokus pada hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Wayne et al, 2017).

Teori LMX sebelumnya disebut dengan “Teori hubungan dua pihak vertikal” karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik pada hubungan dua arah vertikal yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya (Yukl, 2020). Northhouse (2017) menyatakan bahwa LMX lebih memusatkan pada pertukaran pemimpin dengan anggota sebagai pertukaran vertikal artinya bawahan lebih banyak menerima informasi, pengaruh, kepercayaan dan peran dari pemimpin didalam unit kerja yang sama, dibandingkan dari luar kelompok. Di sisi lain anggota melakukan sesuatu yang lebih untuk pemimpinnya dan pemimpin unit mengerjakan yang sama untuk perusahaannya. Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) lebih menjelaskan tentang proses dyadic yang dilakukan oleh seorang atasan. Proses dyadic yang terjadi antara atasan dan bawahan dilakukan dalam rangka mengembangkan

hubungan interpersonal, dimana atasan akan memberikan perlakuan yang berbeda pada setiap bawahannya (Niv et al, 2022).

2.2. Kinerja SDM

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara fikir. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perahitian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik (Prasetyo, 2022). Kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Hasibuan, 2017). Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira, 2019). Untuk mencapai agar organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja SDM yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal (Simamora, 2019).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah hasil kerja yang dilakukan oleh SDM dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2018) menyebutkan indikator kinerja SDM yaitu:

1. Kuantitas kerja meliputi pencapaian kerja sesuai dengan tugas dan Pencapaian kerja yang melebihi target
2. Kualitas kerja meliputi hasil proses pekerjaan dan optimalisasi secara berkala
3. Ketepatan waktu meliputi waktu penyelesaian pekerjaan dan Kesiadaan waktu menyelesaikan pekerjaan secepatnya
4. Pengawasan meliputi intensitas pengawasan dari pimpinan dan efektivitas pengawasan dari pimpinan
5. Hubungan antar pegawai meliputi kerjasama antar sesama pegawai dan kerjasama antar pegawai dengan pimpinan.

2.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai perasaan positif seseorang atas pekerjaannya yang diperoleh dari suatu evaluasi terhadap karakteristik kepuasan itu sendiri. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi (Robbins & Judge, 2018). Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi ataupun sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Sudaryo et al, 2018)

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Dengan kata lain, kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti. Kepuasan kerja termasuk dalam keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana SDM memandang pekerjaan mereka.

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi SDM. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui SDM dari segi apa SDM merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Badriyah (2015), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Kepuasan atas upah yang diterima; sejauh mana SDM merasa puas terhadap upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya
2. Kepuasan atas sistem promosi yang berlaku; sejauh mana kepuasan SDM sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap SDM yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.
3. Kepuasan atas *contingents rewards*; sejauh mana SDM merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap SDM ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.
4. Kepuasan atas *operating prosedurs*; kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang SDM, seperti biokrasi dan beban kerja.
5. Kepuasan atas *co-workers*; kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

2.4. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan yang berkaitan dengan pembagian hasil yang diterima (Colquitt et al, 2021). Adams (2018) menjelaskan keadilan distributif merupakan dasar dari prinsip keadilan. Mengenai bagaimana orang menilai bahwa mereka diberi reward yang sesuai atas usaha mereka dibandingkan dengan reward yang diterima oleh orang lain. Cropanzano (2017) mengidentifikasi bahwa keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan tentang seberapa adil hasil atau imbalan yang mereka terima dibandingkan dengan usaha dan kontribusi mereka.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan dari pemberian hasil dari usaha yang pegawai lakukan untuk kepentingan organisasi, pegawai akan merasakan keadilan apabila besarnya usaha yang dilakukan mendapatkan hasil yang sebanding.

Menurut Rawung, Dotulung dan Uhing (2022) menyebutkan indikator keadilan distributif yaitu:

1. Jadwal kerja; persepsi karyawan tentang keadilan jadwal kerja, kesesuaian antara jam kerja yang ditetapkan, apakah jadwal kerja tersebut dianggap adil dibandingkan dengan jam kerja yang diterima karyawan lain
2. Beban kerja; persepsi pegawai terhadap bobot atau beratnya pekerjaan yang harus mereka selesaikan, pegawai akan membandingkan beban kerja yang mereka rasakan dengan imbalan yang mereka terima
3. Kondisi dan keamanan kerja; persepsi pegawai terhadap kesempatan yang setara untuk mendapatkan kesejahteraan dan keselamatan kerja (seperti pelatihan K3, benefit yang relevan dengan kebutuhan, dan rasa aman dari kecemasan pekerjaan)
4. Tanggung jawab pekerjaan; persepsi pegawai terhadap perlakuan adil jika tanggung jawab pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kualifikasi, keahlian, dan kontribusi mereka

2.5. Keadilan Interpersonal

Keadilan interpersonal ialah interaksi antara sumber alokasi dan orang-orang atau individu yang akan dipengaruhi oleh alokasi keputusan atau metode bagaimana melakukan dan apa yang harus dilakukan kepada orang-orang dalam proses pengambilan keputusan (Philippe & Beatrice, 2017). Keadilan interpersonal lebih mengkhususkan pada sensitivitas sosial, seperti saat para pimpinan perusahaan memperlakukan pegawai dengan respek dan bermartabat (Al-Zu'bi, 2020). Keadilan interpersonal terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Budiarto & Wardani, 2020)

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan persepsi pegawai mengenai diperlakukan dengan sopan, bermartabat, dan hormat dalam interaksi sehari-hari, terutama oleh atasan atau pihak lain dalam suatu organisasi. Menurut Yunita dan Dwiyaniti (2020) menyebutkan indikator keadilan interpersonal yaitu:

1. Perlakuan yang sopan dan bermartabat; memperlakukan orang lain dengan hormat, tanpa prasangka, dan menjaga martabat mereka dalam setiap interaksi.
2. Kualitas interaksi tatap muka; cara seseorang berkomunikasi, termasuk nada suara, ekspresi, dan penggunaan bahasa, menjadi cerminan dari keadilan interpersonal.
3. Kejujuran dan keterbukaan; interaksi yang adil ditandai dengan sikap jujur dan terbuka, terutama ketika mengkomunikasikan keputusan atau proses
4. Rasa hormat terhadap kontribusi; berkaitan erat dengan pengakuan terhadap nilai dan kontribusi individu, bukan hanya pada hasil atau kompensasi.

2.6. Pengembangan Hipotesis

2.6.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif mengacu pada perbandingan antara input (usaha, keterampilan, waktu) yang diberikan karyawan dengan *outcome* (gaji, bonus, pengakuan) yang mereka terima (Putra et al, 2023). Karyawan akan merasa puas jika mereka merasa *outcome* mereka sepadan dengan *input* yang mereka berikan. Keadilan distributif akan membuat karyawan merasa puas karena menerima

penghargaan dan imbalan yang adil sesuai dengan kontribusi mereka (Herdiyanti et al, 2022). Persepsi keadilan dalam pembagian gaji, bonus, beban kerja, dan tanggung jawab akan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa hasil kerja mereka dihargai secara adil akan lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini termasuk upah yang sesuai, bonus, dan penghargaan lain yang dirasa sepadan dengan kontribusi yang mereka berikan (Rawung, Dotulung & Uhing, 2022). Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi terhadap keadilan distributif, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja (Hastari, Kirana & Subiyanto, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.6.2. Pengaruh Keadilan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan interpersonal menekankan bagaimana karyawan diperlakukan dengan martabat dan hormat oleh atasan dan rekan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif (Rawung, Dotulung & Uhing, 2022). Karyawan yang merasa diperlakukan dengan hormat, sopan, dan bermartabat cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Perlakuan adil dari atasan dan rekan kerja merupakan faktor kunci yang memengaruhi perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya (Novalinda, Elfiswandi & Veri, 2024). Keadilan interpersonal menciptakan hubungan yang sehat antara individu dengan semua bagian perusahaan, baik pimpinan maupun rekan kerja, yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Hastari, Kirana & Subiyanto, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa interaksi yang sopan dan menghindari komentar yang berprasangka adalah bagian penting dari keadilan interpersonal, yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja (Herdiyanti et al, 2022). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.6.3. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM

Keadilan distributif memengaruhi tingkah laku karyawan, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung berperilaku lebih positif dan produktif, dibandingkan dengan mereka yang merasa diperlakukan tidak adil, yang mungkin akan menarik diri dari peran kerja mereka (Juwono, 2023). Keadilan distributif memotivasi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi, yang kemudian akan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Putra et al, 2023). Ketika karyawan termotivasi oleh perasaan diperlakukan adil, mereka akan lebih bersemangat untuk melakukan tugasnya. Hasilnya, kinerja mereka akan meningkat dan sebaliknya, jika merasa tidak adil, kinerja akan menurun (Luthfiyah, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai keadilan dalam pembagian hasil, seperti gaji dan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka, semakin baik kinerja mereka (Hamdani, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.6.4. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM

Keadilan interpersonal merujuk pada bagaimana karyawan diperlakukan secara interpersonal oleh atasan atau rekan kerja. Keadilan ini mencakup aspek

seperti penghormatan, empati, dan komunikasi yang jelas (Yunita & Dwiyantri, 2020). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif yang berkontribusi pada kinerja. Saat karyawan merasa diperlakukan secara sopan dan dihargai, mereka cenderung bekerja lebih baik, lebih sedikit absen, dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi pada tujuan organisasi (Hamdani, 2023). Persepsi positif terhadap keadilan interpersonal dapat menurunkan tingkat absensi dan *turnover*. Karyawan yang merasa dihargai lebih mungkin untuk bertahan di perusahaan, yang berdampak positif pada stabilitas dan produktivitas tim (Indrayani, Rizaldi & Akib, 2025). Perlakuan yang adil menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif, efektif, dan efisien. Komunikasi yang terbuka dan rasa hormat dari pemimpin kepada bawahan adalah kunci untuk membangun hubungan kerja yang kuat, sehingga akan menghasilkan peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan yang lebih baik untuk organisasi (Aryono & Marisi, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan interpersonal semakin tinggi pula kinerja karyawan (Mon & Jennifer, 2022). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.6.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja SDM

Kepuasan karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Ambalele, 2023). Karyawan yang puas menunjukkan sikap positif, loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, dan lebih bersedia untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi (Faziek & Yanuar, 2021). Karyawan yang puas juga akan merasa lebih bersemangat dalam bekerja, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai produktivitas yang lebih tinggi (Monalis, 2020). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi, yang membuat mereka berusaha memberikan hasil terbaik (Putri & Nawatmi, 2024). Sebaliknya Karyawan yang tidak puas akan menunjukkan ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, penurunan tingkat kehadiran, dan kurangnya kerja sama antar karyawan sehingga berdampak pada penurunan kinerja (Aryani, Ismuni & Rahayu, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat (Halimah, Darka & Saputra, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.6.6. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan terhadap keadilan dalam distribusi hasil (misalnya, gaji, tunjangan, promosi) dibandingkan dengan kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa hasil yang mereka terima adil dan setara dengan usaha mereka, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat (Tyofyan, Tjahjono & Susanto, 2021). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, tingkat produktivitas yang lebih baik, dan lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga kinerja meningkat (Mensah, Gbetteor & Apietu, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif secara langsung menciptakan

motivasi dan kinerja yang lebih baik, dan secara tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya juga mendorong kinerja yang lebih tinggi (Alfano, 2024). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

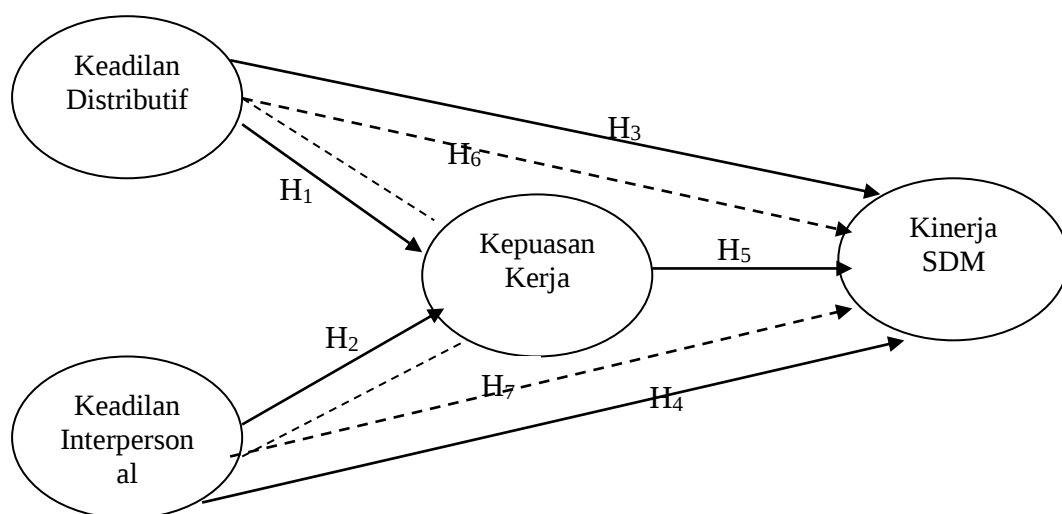
H₆ : kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja SDM

2.6.7. Pengaruh Keadilan Interpersonal terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja

Keadilan interpersonal mengacu pada persepsi karyawan mengenai perlakuan yang sopan dan bermartabat dari atasan atau rekan kerja (Fransiska & Turagan, 2023). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, sopan, dan hormat, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat, sebaliknya jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, kasar, atau tidak dihargai, kepuasan kerja mereka bisa menurun (Sampebunga & Budiman, 2024). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dan lebih produktif karena merasa termotivasi (Mabkhot & Piaralal, 2023). Keadilan interpersonal yang baik mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian menaikkan kinerja. Keadilan interpersonal yang buruk mengurangi kepuasan kerja, yang berdampak buruk pada kinerja (Siregar & Nasution, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa keadilan interpersonal yang positif (misalnya, perlakuan yang sopan dan bermartabat) akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, keadilan interpersonal yang negatif dapat menurunkan kepuasan kerja, sehingga berdampak negatif pada kinerja (Sarwary et al, 2023). Berdasarkan beberapa literature yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis:

H₇ : kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan interpersonal terhadap kinerja SDM

2.7. Model Empirik Penelitian



Gambar 1. Model empirik Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*). Menurut Umar dalam Ibrahim, et al (2018), *explanatory research* adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup: keadilan interpersonal, dan keadilan distributif, kepuasan kerja, dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dari penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta tahun 2025 sejumlah 156 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*, yaitu pengambilan sampel dimana besar sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2018). Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 156 pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

3.3. Variabel dan Indikator

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja SDM	<i>Outcome</i> yang dicapai SDM dalam kurun waktu tertentu, dengan mengerahkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang dimilikinya, yang diperoleh secara legal dan sesuai moral, untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Pengawasan 5. Hubungan antar pegawai (Rivai & Sagala, 2018)	Likert 1 - 5
4	Kepuasan Kerja	Kondisi emosi positif yang timbul dikarenakan apa yang diinginkan oleh SDM terpenuhi oleh organisasi	1. Kepuasan atas upah yang diterima 2. Kepuasan atas sistem promosi yang berlaku 3. Kepuasan atas <i>contingents rewards</i> 4. Kepuasan atas <i>operating prosedurs</i> 5. Kepuasan atas <i>co-workers</i> (Badriyah, 2015)	Likert 1 - 5
2	Keadilan Distributif	Keadilan yang berhubungan dengan distribusi sumber daya organisasi	1. Jadwal kerja 2. Beban kerja 3. Kondisi dan keamanan kerja 4. Tanggung jawab pekerjaan (Rawung, Dotulung & Uhing, 2022)	Likert 1 - 5

3	Keadilan Interpersonal	Keadilan yang diterima oleh SDM dari atasan di tempat kerja sehubungan dengan martabat, rasa hormat, dan kesopanan	1. Perlakuan yang sopan dan bermartabat 2. Kualitas interaksi tatap muka 3. Kejujuran dan keterbukaan 4. Rasa hormat terhadap kontribusi (Yunita & Dwiyanti, 2020)	Likert 1 - 5
---	------------------------	--	--	--------------

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

1. Data Primer

Merupakan sesuatu data yang didapat dari sumber pertama, yaitu dari individu atau perorangan, data ini bisa berwujud hasil wawancara dan pengisian kuesioner atau angket serta dari data yang dimiliki oleh pihak perusahaan (Umar, 2018). Penelitian ini menggunakan data primer atau data empiris yang diperoleh dari penyebaran kuesioner terkait keadilan distributive, keadilan interpersonal, kepuasan kerja dan kinerja SDM.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti melalui buku-buku yang berkaitan dengan peneliti ini, literatur, dan artikel yang didapat dari website. Atau data yang berasal dari orang-orang kedua atau bukan data yang datang secara langsung. Namun data-data ini mendukung pembahasan dari penelitian (Sugiyono, 2018).

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Alat bantu yang digunakan peneliti berupa kuesioner, kemudian setiap responden yang menjawab pertanyaan akan diukur memakai skala likert. Skala likert ialah skala digunakan untuk menganalisis pendapat, sikap dan persepsi seseorang atau sekumpulan orang mengenai gejala sosial (Sugiyono, 2018). dalam penelitian ini menggunakan 5 skala likert yaitu: sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju dan sangat setuju.

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2014). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat.

3.5.2. *Structural Equation Model (SEM)*

Teknik analisis data menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) dengan pendekatan PLS (Partial Least Square). Pemilihan metode PLS

didasarkan pada kemampuannya tidak hanya untuk menguji teori, tetapi juga untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2020). Metode ini memiliki keunggulan karena tidak memerlukan banyak asumsi, namun tetap menghasilkan model yang dapat dipercaya. Tahapan analisis melibatkan pengukuran model (outer model) hingga struktur model (inner model) dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Model Pengukuran/*Outer Model*

- a. *Convergent Validity*

Pemeriksaan validitas konvergen melibatkan evaluasi korelasi antara skor indikator dan skor variabel laten. *Convergent validity* dianggap terpenuhi apabila skor dari dua instrumen yang berbeda, yang mengukur konstruk yang sama, menunjukkan korelasi yang signifikan. Sebuah set indikator dianggap merepresentasikan variabel laten jika validitas konvergen terpenuhi. Validitas konvergen dari suatu konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi menggunakan *average variance extracted* (AVE). AVE yang dianggap baik memiliki nilai 0,5 atau lebih, menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan 50% atau lebih varians dari itemnya (Muhson, 2022).

- b. *Discriminant Validity*

- 1) *Loading Factor*

Pemeriksaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator yang efektif dalam mengukur tiap variabel, dengan fokus pada evaluasi reliabilitas masing-masing indikator. Tingginya nilai factor loading menunjukkan efektivitas indikator dalam menjelaskan variabel yang diukurnya. Indikator dengan factor loading 0,7 atau lebih dianggap dapat diterima, sedangkan jika nilainya di bawah ambang tersebut, indikator tersebut dihapus dari model selama pengujian (Muhson, 2022).

- 2) *Cross Loading*

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi nilai dari setiap konstruk dan memastikan bahwa korelasi antara konstruk dan item pengukuran lebih tinggi daripada dengan konstruk lainnya. Harapan nilai dari pengujian ini adalah lebih besar dari 0,7 (Muhson, 2022).

- a. *Cronbach's Alpha*

Uji *Cronbach's Alpha* dilakukan untuk mengukur konsistensi atau keandalan instrumen pengukuran dalam mengukur variabel tertentu. Uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, ketika memiliki nilai yang tinggi, menunjukkan tingkat reliabilitas yang lebih baik. Hal ini menandakan bahwa instrumen tersebut dapat diandalkan dalam mengukur konsep yang diinginkan, dan suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* melebihi 0,60 (Muhson, 2022).

- b. *Composite Reliability*

Composite Reliability digunakan untuk menilai seberapa andal atau konsisten suatu konstruk dalam mengukur variabel atau dimensi tertentu. Sebuah nilai *Composite Reliability* yang dianggap baik seharusnya melebihi 0,70, meskipun nilai 0,60 masih dapat diterima. Suatu konstruk

dapat dianggap reliabel jika nilai *Composite Reliability* melebihi 0,70. (Muhson, 2022).

2. Struktur Model/*Inner Model*

a. *Goodness of Fit*

1) *R Square* (R²)

Pengujian ini dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tingkat keberhasilan diukur melalui nilai *R-Square* yang diharapkan melebihi 0,67. Sebuah nilai *R-Square* dianggap memuaskan jika melewati ambang 0,67. Jika nilai *R-Square* mencapai 0,75, dianggap kuat, 0,50 dianggap sedang, dan 0,25 dianggap lemah.

2) *Effect Size* (F²)

Uji *F Square* dilaksanakan untuk menilai pengaruh semua variabel eksogen terhadap variabel endogen, pengaruh semua variabel eksogen terhadap variabel mediasi, dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen. Penilaian dampak variabel dikelompokkan sebagai kecil, sedang, atau besar. Sebagai panduan, nilai *F-Square* sebesar 0,02 dianggap kecil, 0,15 dianggap sedang, dan 0,35 dianggap sebagai kategori besar.

3) *Predictive Relevance* (Q²)

Pengujian dilaksanakan untuk mengevaluasi nilai yang menunjukkan sejauh mana hasil observasi dapat diandalkan atau untuk menilai seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameter. Nilai di atas 0 mengindikasikan hasil observasi yang baik, sedangkan nilai di bawah 0 menunjukkan hasil observasi yang kurang baik (Muhson, 2022).

b. *Path Coefficient* (*Direct Effects*)

Koefisien jalur mengukur sejauh mana keterkaitan atau pengaruh antara konstruk. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dievaluasi melalui *t-statistics* atau *p-values* (*critical ratio*) serta nilai sampel asli yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*. *Direct Effects* digunakan untuk mengevaluasi dampak langsung antara dua variabel laten, diukur melalui estimasi antar variabel. Adanya dampak, baik langsung maupun tidak langsung, dapat diindikasikan dengan nilai *p-value* < 0,05, sementara nilai *p-value* > 0,05 menandakan ketiadaan dampak, baik langsung maupun tidak langsung. Menurut Imam Ghozali (2015), hubungan antar variabel dianggap signifikan jika nilai *T-statistic* melebihi nilai *T-table*. Kriteria signifikansi (*two-tailed*) menggunakan *t-statistic* adalah 1,65 (tingkat signifikansi = 10%), 1,96 (tingkat signifikansi = 5%), dan 2,58 (tingkat signifikansi = 1%). Ketika nilai *t-statistic* melebihi 1,65, 1,96, atau 2,58, menunjukkan signifikansi dampak hubungan variabel sesuai dengan tingkat signifikansi yang berlaku. Dalam penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan adalah *t-statistic* sebesar 1,655 (tingkat signifikansi = 5% pada uji satu arah/*one tailed*) dengan sampel 156. Original sample digunakan untuk mengevaluasi arah hubungan dalam hipotesis. Jika hasil nilai sampel asli positif, itu menandakan arah hubungan positif dalam

hipotesis. Sebaliknya, jika nilai sampel asli negatif, arah hubungan hipotesis dianggap negatif (Muhson, 2022).

c. *Spesific Indirect Effects*

Spesifik Indirect Effects adalah pengujian untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung dari kedua variabel ketika satu variabel memengaruhi variabel lain melalui satu atau lebih variabel sesuai dengan lintasan yang ditemukan dalam penelitian. Analisis efek tidak langsung bertujuan untuk menguji hipotesis tentang dampak tidak langsung suatu variabel independen pada variabel yang dipengaruhi, yang disampaikan melalui suatu variabel perantara. Jika nilai $P\text{-Values} < 0,05$, dianggap signifikan, menunjukkan bahwa variabel perantara dapat menghubungkan pengaruh variabel eksogen pada variabel endogen secara tidak langsung. Jika nilai $P\text{-Value} > 0,05$, dianggap tidak signifikan, menunjukkan bahwa variabel perantara tidak dapat memediasi pengaruh suatu variabel eksogen pada variabel endogen (Muhson, 2022).