

## Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional: Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi

Muhammad Ryan Adibangsawan<sup>1</sup>, Majang Palupi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Islam Indonesia

E-mail : [ryanadhiebangsawan1928@gmail.com](mailto:ryanadhiebangsawan1928@gmail.com)<sup>1</sup>, [majang\\_palupi@uii.ac.id](mailto:majang_palupi@uii.ac.id)<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*This study aimed to test and analyze the effect of organizational justice and compensation on organizational deviant behavior in Freelance Daily Workers (PHL) PT Pupuk Kujang Cikampek mediated by employee satisfaction. This type of research is quantitative. The sample in this study amounted by 100 respondents with sampling techniques using descriptive statistical analysis. Data collection was carried out by distributing questionnaires using a 5-level Likert scale. The analytical test tool used in this research is SmartPLS. The results of this study indicate that organizational justice has a significant negative effect on organizational misbehavior. Compensation has a significant negative effect on organizational misbehaviour. Employee satisfaction has a significant negative effect on organizational misbehaviour. Organizational justice has a significant positive effect on employee satisfaction. Compensation has a significant positive effect on employee satisfaction. Employee satisfaction does not mediate organizational justice on organizational misbehaviour. Employee satisfaction mediates the effect of compensation on organizational misbehaviour.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Compensation, Employee Satisfaction, Organizational Misbehaviour.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional pada Pekerja Harian Lepas (PHL) PT Pupuk Kujang Cikampek dimediasi oleh kepuasan karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan analisis statistik deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner dengan menggunakan skala likert 5 tingkatan. Alat uji analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional. Kepuasan karyawan mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kompensasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan tidak memediasi keadilan

organisasional terhadap perilaku menyimpang organisasional. Kepuasan karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional.

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasional, Kompensasi, Kepuasan Karyawan, Perilaku Menyimpang Organisasional.

## PENDAHULUAN

Vardi dan Weitz (2004) merumuskan perilaku menyimpang organisasional sebagai tindakan yang disengaja dalam lingkup kerja, yang bertentangan dengan norma dan berpotensi merugikan organisasi. Penelitian ini berhasil mengungkap 23 jenis perilaku menyimpang di lingkungan kerja, termasuk kedatangan terlambat, pulang lebih awal tanpa perizinan, konsumsi alkohol selama jam kerja atau istirahat, mengurus masalah pribadi atau politik selama waktu kerja, pencurian alat atau material kerja, serta pelecehan verbal atau seksual terhadap rekan kerja (Vardi & Wiener, 1996). Esensi dari perilaku menyimpang organisasional terletak pada aksi-aksi individu yang sengaja dilakukan untuk merugikan atau menghambat efektivitas organisasi.

Beberapa faktor berpengaruh terhadap perilaku menyimpang organisasional, keadilan organisasional menjadi salah satu faktor utama. Keadilan dalam organisasi dapat diukur dari evaluasi etika dan moralitas dalam perilaku manajerial, menurut Cropanzano dkk. (2007). Penilaian ini mencakup tiga aspek utama: distribusi imbalan, kualitas interaksi interpersonal, dan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, Abrivianto dan kolega (2014) menjelaskan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk memelihara keterikatan mereka dengan organisasi, berkontribusi aktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Selain keadilan organisasional, perilaku menyimpang memiliki faktor lainnya seperti kompensasi. Kinerja karyawan, yang mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam menjalankan tugas, merupakan faktor penting (Mangkunegara, 2016). Untuk meningkatkan kinerja ini, sangat krusial memberikan kompensasi seperti gaji dan insentif. Menurut Hasibuan (2017), kompensasi merupakan bentuk pengakuan terhadap karyawan yang menunjukkan performa luar biasa. Melalui penghargaan finansial dan non-finansial, perusahaan berusaha menghargai kontribusi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang adil, menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Soeriawabiwa, Kusumawati & Siswanto, 2017).

*Organizational Misbehavior (OMB)* merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh individu di dalam sebuah organisasi yang menyimpang dari norma-norma organisasi dan masyarakat. Vardi dan Weitz (1996) mendefinisikan perilaku menyimpang ini sebagai tindakan dalam lingkungan kerja yang tidak sesuai dengan norma-norma yang berlaku dan memiliki dampak negatif terhadap individu serta kinerja organisasi.

Perilaku menyimpang organisasional di tempat kerja atau *organizational misbehaviour* adalah tindakan yang bertentangan dengan norma dan standar organisasi (Robinson & Bennett, 1995)

biasanya merupakan respons emosional seseorang terhadap lingkungan kerjanya, yang dipengaruhi oleh isu-isu seperti keadilan, gaji, dan kepuasan kerja. Berbagai studi telah menunjukkan adanya korelasi positif antara tingkat kepuasan karyawan dan peningkatan kinerja mereka. Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan performa perusahaan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Latrini (2013) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi berdampak langsung pada efisiensi dan produktivitas pegawai.

Nur (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh sejauh mana ekspektasi, kebutuhan, atau nilai-nilai mereka terpenuhi dalam realitas pekerjaan. Kepuasan tercapai ketika ada kesesuaian antara hasil dan harapan. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja bisa menimbulkan ketidakpuasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja mencerminkan kombinasi dari perasaan dan keyakinan karyawan terhadap pekerjaannya, yang bisa mencakup emosi positif maupun negatif.

PT. Pupuk Kujang adalah perusahaan terkemuka di sektor pupuk nasional, yang memanfaatkan bahan organik dan anorganik untuk menciptakan produk unggulan melalui proses kimia yang canggih. Perusahaan ini tidak hanya mendukung sektor pertanian melalui kegiatan perdagangan tetapi juga berkomitmen pada penciptaan produk berkualitas tinggi. Dalam upaya mencapai visi dan misinya, PT. Pupuk Kujang menerapkan sistem manajemen karyawan yang efektif, membedakan antara Karyawan Tetap dan Pegawai Harian Lepas (PHL),

dengan masing-masing memiliki status dan fasilitas yang berbeda. Namun, perbedaan ini dapat berpotensi menimbulkan perilaku menyimpang di kalangan Pegawai Harian Lepas.

Penjelasan yang disampaikan di atas mengindikasikan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali pengaruh keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang, dimediasi oleh kepuasan karyawan harian lepas PT. Pupuk Kujang Cikampek sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan konteks yang telah diuraikan di atas, fokus penelitian ini adalah mengkaji peran kepuasan kerja karyawan sebagai variabel perantara antara keadilan organisasional dan kompensasi dengan perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Pertanyaan utama yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap perilaku menyimpang Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
3. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh terhadap perilaku menyimpang Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
4. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?

6. Apakah kepuasan karyawan memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?
7. Apakah kepuasan karyawan memediasi pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang Pegawai Harian Lepas PT. Pupuk Kujang?

**METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kuantitatif. Creswell (2009) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai evaluasi objektif terhadap suatu teori melalui penganalisisan statistik dari hubungan antar variabel. Sekaran dan Bougie (2017) menambahkan bahwa kuesioner yang berisi pilihan jawaban dari para responden merupakan instrumen utama dalam metode ini.

Sekaran & Bougie (2013) mengartikan data primer sebagai informasi yang langsung berkaitan dengan variabel penelitian, yang diperoleh langsung dari responden yang dipilih oleh peneliti. Penelitian ini memanfaatkan kuesioner daring yang ditujukan kepada Pegawai Harian Lepas PT Pupuk Kujang untuk menghimpun data mengenai identitas dan persepsi responden terhadap variabel penelitian.

Sekaran & Bougie (2013) mendefinisikan data sekunder sebagai informasi yang telah dikumpulkan sebelumnya oleh pihak lain selain peneliti. Informasi ini dapat diperoleh dari sumber-sumber baik internal maupun eksternal suatu organisasi dan dapat diakses melalui berbagai media seperti website, publikasi, atau dokumen lainnya. Data sekunder seringkali berupa catatan atau laporan historis yang tersimpan dalam arsip, baik yang terpublikasi maupun yang tidak. Dalam konteks penelitian ini, data sekunder terdiri

dari dokumen-dokumen relevan dari organisasi yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian, yang diperoleh dari arsip, dokumen, dan situs web organisasi tersebut.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis deskriptif digunakan untuk menentukan skor jawaban setiap variabel yang diteliti, ditunjukkan oleh nilai rata-rata. Nilai rata-rata ini membantu mengungkap persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, serta memberikan gambaran umum tentang bagaimana responden menilai atau merasakan topik yang sedang dibahas. Dengan menggunakan analisis deskriptif, peneliti dapat lebih mudah mengidentifikasi pola dan tren dalam data yang diperoleh. Berdasarkan nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Skor Minimum} &= 1 \\
 \text{Skor Maksimum} &= 5 \\
 \text{Interval} &= \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

**Tabel 1 Kategori Interval**

Kategori	Interval
Sangat Tidak Setuju	1,00 – 1,79
Tidak Setuju	1,80 – 2,59
Netral	2,60 – 3,59
Setuju	3,40 – 4,19
Sangat Setuju	4,20 – 5,00

Sumber: Data Primer Diolah 2024

**Tabel 2 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Penelitian**

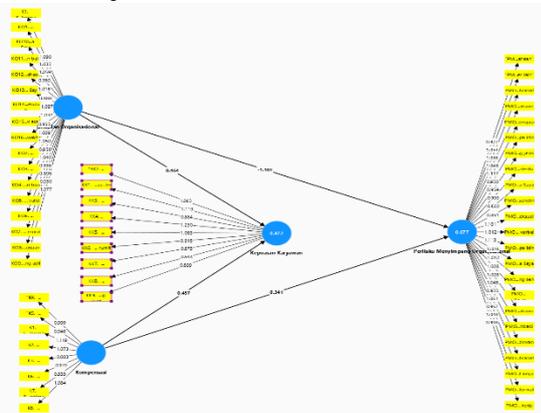
Kode	Variabel	Mean	Keterangan
X1	Keadilan organisasional	4,53	Sangat Setuju
X2	Kompensasi	4,54	Sangat Setuju

Y	Perilaku Menyimpang Organisasional	1,24	Sangat Tidak Setuju
Z	Kepuasan Karyawan	4,54	Sangat Setuju

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Pada tabel 2 menunjukkan rekapitulasi deskriptif variabel penelitian, yang diantaranya adalah Variabel X1 (Keadilan organisasional), X2 (Kompensasi), dan Z (Kepuasan Karyawan) dikategorikan sangat setuju. Sedangkan untuk variabel X3 (Perilaku Menyimpang Organisasional) dikategorikan Sangat Tidak Setuju.

Langkah berikutnya adalah pengujian hipotesis. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dengan nilai *t-statistics* yang diperoleh dari hasil *bootstrapping* dalam PLS. Pengujian hipotesis ini sangat penting untuk menentukan apakah hubungan antar variabel yang dihipotesiskan dapat diterima atau ditolak. Dalam metode *resampling bootstrapping* yang digunakan dalam penelitian ini, nilai signifikansi (*two-tailed*) yang digunakan adalah 1,65 (*significance level* = 10%), dengan ketentuan bahwa nilai *t-statistic* harus lebih besar dari 1,65. Jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,65, maka hipotesis yang diuji dapat dianggap signifikan dan layak untuk diinterpretasikan lebih lanjut.



Gambar 1 : Inner Model

Berdasarkan skema inner model yang telah ditampilkan pada gambar untuk keseluruhan variabel dalam model ini memiliki *path coefficient* dengan angka yang positif. Artinya jika semakin besar nilai *path coefficient* pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka seakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

Tabel 3 Hasil *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

	Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	p Value
H1	KO->PMO	-1.053	-1.031	0.308	3.419	0.001
H2	K->PMO	0.369	0.353	0.284	1.302	0.193
H3	KK->PMO	-0.057	-0.015	0.331	0.172	0.863
H4	KO->KK	0.457	0.430	0.137	3.339	0.001
H5	K->KK	0.521	0.543	0.135	3.862	0.000

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Tabel 4 Hasil *Pasth Analysis* (Pengaruh Tidak Langsung)

	Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	t Statistics	p Value
H6	K->KK->PMO	0.303	0.291	0.233	1.300	0.194
H7	KO->KK->PMO	-0.026	-0.002	0.150	0.174	0.862

Sumber: Data Primer Diolah 2024

Berdasarkan tabel di atas, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dipaparkan sebagai berikut:

Tabel 5 Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Hipotesis		Keterangan
H1	Terdapat pengaruh negatif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang	Diterima
H2	Terdapat pengaruh	Diterima

	negatif antara kompensasi terhadap perilaku menyimpang	
<b>H3</b>	Terdapat pengaruh negatif antara kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang	<b>Diterima</b>
<b>H4</b>	Terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan	<b>Diterima</b>
<b>H5</b>	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kepuasan karyawan	<b>Diterima</b>
<b>H6</b>	Terdapat pengaruh positif antara keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan	<b>Ditolak</b>
<b>H7</b>	Terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap perilaku	<b>Diterima</b>

	menyimpang melalui kepuasan karyawan	
--	--------------------------------------	--

**Diskusi**

**1. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H1)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk keadilan organisasional terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti Shkoler & Tziner (2017), Shirazi, Afrough (2016), dan Weitz, Vardi, Setter (2012). Ketiga studi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional.

**2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H2)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Hasil dari studi ini sesuai dengan teori-teori terdahulu seperti Mangkunegara (2016), Hasibuan (2017), Soeriawabiwa, Kusumawati & Siswanto (2017). Teori keseluruhan mengatakan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

**3. Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional (H3)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang dinyatakan tidak memiliki pengaruh negatif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Dengan menunjukkan

pengaruh negatif signifikan, maka ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Shirazi dan Afrough (2016) dan Weitz, Vardi, dan Setter (2012).

#### **4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap kepuasan Karyawan (H4)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kepuasan karyawan terhadap perilaku menyimpang dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Maka ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sethi *et al.*, (2013), menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh studi Thorn (2010) serta penelitian yang dilakukan oleh Susanj dan Jakopec (2012) yang keduanya menegaskan bahwa persepsi keadilan yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

#### **5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan (H5)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap kepuasan karyawan dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan berdasarkan hasil penelitian. Maka ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti Luthans (1998) dan Wright (2003). Temuan mereka menegaskan bahwa kompensasi yang kuat merupakan kunci utama untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan secara tepat mampu mengurangi perilaku tidak etis di lingkungan kerja.

#### **6. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Kepuasan Karyawan (H6)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk keadilan organisasional terhadap perilaku

menyimpang melalui kepuasan karyawan tidak memiliki pengaruh positif signifikan. Saya belum menemukan artikel yang sama untuk menunjukkan hasil ini, tetapi ini dapat dijelaskan bahwa hubungan ini lebih kepada hubungan langsung, tidak berperan sebagai mediasi tetapi secara parsial memiliki hubungan yang terbukti atau lebih kuat. Maka penelitian ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti Shkoler & Tziner (2017), Shirazi, Afrough (2016), dan Weitz, Vardi, Setter (2012). Ketiga studi ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang organisasional. Selanjutnya, pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Maka ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sethi *et al.*, pada tahun 2013, menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Temuan ini diperkuat oleh studi Thorn (2010) serta penelitian yang dilakukan oleh Susanj dan Jakopec (2012) yang keduanya menegaskan bahwa persepsi keadilan yang tinggi dari karyawan terhadap organisasi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

#### **7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Perilaku Menyimpang Organisasional Melalui Kepuasan Karyawan (H7)**

Studi ini menunjukkan bahwa konstruk kompensasi terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Saya belum menemukan artikel yang sama untuk menunjukkan hasil ini, tetapi temuan ini serupa dengan hasil temuan pada pengaruh kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional (H2). Maka ini sesuai dengan teori-teori terdahulu seperti Mangkunegara (2017), Hasibuan (2017), Soeriawabiwa,

Kusumawati & Siswanto (2017). Teori keseluruhan mengatakan bahwa kompensasi yang baik dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan. Selanjutnya, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif signifikan. Maka ini sesuai dengan studi-studi sebelumnya seperti Luthans (1998) dan Wright (2003). Temuan mereka menegaskan bahwa kompensasi yang kuat merupakan kunci utama untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kompensasi yang diberikan secara tepat mampu mengurangi perilaku tidak etis di lingkungan kerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan pada bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
2. Kompensasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
3. Kepuasan karyawan tidak mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang pada PT Pupuk Kujang.
4. Keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.
5. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.
6. Keadilan organisasional tidak mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.

7. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang melalui kepuasan karyawan pada PT Pupuk Kujang.

### Saran

PT Pupuk Kujang semakin menjunjung tinggi keadilan organisasional bagi karyawannya, yang berdampak positif pada kepuasan karyawan dan pengurangan perilaku menyimpang dalam organisasi. Keadilan organisasional mencakup aspek seperti distribusi tugas yang adil, pemberian penghargaan yang proporsional, dan kesempatan pengembangan karir yang setara. Semakin perusahaan menerapkan prinsip keadilan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Peningkatan kepuasan kerja ini mempengaruhi perilaku karyawan, membuat mereka lebih menghargai nilai-nilai perusahaan. Kepuasan kerja juga membantu karyawan mendapatkan kompensasi terbaik. Keadilan organisasional yang baik mengurangi perilaku menyimpang seperti ketidakhadiran tanpa alasan, pencurian, dan konflik antar karyawan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk berkontribusi.

Selain berdampak positif pada perilaku karyawan, keadilan organisasional juga membantu membangun budaya kerja yang sehat dan produktif. Keadilan dalam distribusi sumber daya, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, semuanya menciptakan iklim kerja yang kondusif. Perusahaan yang menciptakan budaya keadilan ini akan lebih mudah menarik dan mempertahankan bakat terbaik.

Dengan demikian, keadilan organisasional tidak hanya meningkatkan

kesejahteraan karyawan tetapi juga kesehatan keseluruhan organisasi. Ini adalah investasi jangka panjang yang menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian ini menemukan beberapa aspek yang bisa diperbaiki PT Pupuk Kujang untuk meningkatkan kinerja karyawan, seperti mengadakan training atau pelatihan khusus sesuai deskripsi pekerjaan mereka. Selain itu, mengadakan gathering atau outing bagi karyawan dapat mempererat tali silaturahmi dan membangun hubungan baik, sehingga perilaku menyimpang dapat dicegah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abrivianto, Okto P., Bambang Swasto, dan Hamidah Nayati Utami. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7 (2). hal: 1-9.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10(2), 124-135.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication
- Cropanzano, Russell., David E. Bowen and Stephen W. Gilliland. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, 21 (4), pp: 34-48.
- Malayu P Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia E disi Revisi*. Bumi Aksara.
- Nur, S. (2013). Konflik, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Khairun Ternate. *Jurnal EMBA*, 1(3), 739-749.
- Prabu Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya*. PT. Remaja Rosdakarya
- Putri, P. Y. A., & Latrini, M. Y. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, Dengan In-Role Performance dan Innovative Performance sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 5(3), 627-638.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995), A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 2, pp. 555-572.
- Sekaran,U., dan Bougie,R. (2013). *Research Methods for Business(6thed.)*. Chichester, United Kingdom: John Wiley dan Sons Ltd
- Sethi, M dan Hina Iqbal. (2013). Relationship between Perceived Organizational Justice and the Employees Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*. 7 (1)
- Shirazi, A., Afrough, A. (2016). Investigate the Relationship between Organizational Justice and Organizational Misbehavior: An Empirical Study of a Software Company in Tehran City. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*
- Shklor, O., Tziner, A. (2017). The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in The Relationship between Organizational Justice and 162 Work Misbehavior.

- Journal of Work and Organizational Psychology, (33), 157-164.
- Soeriawibawa, R. D., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi CV.Triady Motor. *SMART Study & Management Research*, 14(2), 10-17.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Susanj, Z & Ana Jakopec, (2012). "Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment".
- Thorn, C. A., Atallah, H., Howe, M., & Graybiel, A. M. (2010). Differential dynamics of activity changes in dorsolateral and dorsomedial striatal loops during learning. *Neuron*, 66(5), 781-795.
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Weitz, E., Vardi, Y., Ora, S. (2012). Spirituality and Organizational Misbehavior. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 9(3), 255-281.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational behavior*, 24(4), 437-442.