

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEADILAN ORGANISASI SERTA BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PT. PETROSEA, TBK**

**Devi Permata Sari, Zainal Ilmi, Irwansyah**

Universitas Mulawarman Samarinda Kamlimantan Timur, Indonesia

Email: [devi.casillas@gmail.com](mailto:devi.casillas@gmail.com), [zainal.ilmi@feb.unmul.ac.id](mailto:zainal.ilmi@feb.unmul.ac.id),

[irwansyah@feb.unmul.ac.id](mailto:irwansyah@feb.unmul.ac.id)

### **Abstrak**

Seorang pemimpin sewajarnya memiliki banyak peran dalam perusahaan, selain sebagai perwakilan dari manajemen, pemimpin diharapkan mampu untuk tidak hanya memimpin namun juga membina, mengembangkan serta mendorong karyawan untuk mencapai hasil kerja maksimal. Peran pemimpin juga penting dalam proses pengambilan keputusan dan proses pembentukan sebuah kebijakan maupun peraturan perusahaan. Keadilan organisasi sebagai “perekat” dalam perusahaan dan orang-orang yang bekerja didalamnya. Hal tersebut juga merupakan hal esensi yang harus ada antara pemimpin dan para karyawannya. ACTION merupakan nilai inti perusahaan yang baru yang diterapkan dengan harapan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Nilai-nilai ACTION telah disosialisasikan secara masif dengan harapan tindakan ACTION dapat secara optimal dipahami, diterapkan serta dicerminkan oleh setiap karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan bukti secara empiris pengaruh kepemimpinan, keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Petrosea kantor cabang Balikpapan. Teknik Sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, dengan jumlah sample 145 karyawan. Penelitian ini menggunakan alat analisis Smart PLS. Hasil uji analisis atas data yang ada diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan terhadap kinerja. Dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** kepemimpinan; keadilan organisasi; budaya organisasi; motivasi; kinerja

### **Abstract**

*A leader naturally has many roles in the company, apart from being a representative of management, a leader is expected to be able not only to lead but also to nurture, develop and encourage employees to achieve maximum work results. The role of a leader can also be used in the decision-making process and in the process of forming a policy or regulation in the company. Organizational justice as the “adhesive” in the company with the people who work on it. It is also an essential thing that must exist between leaders and employees. ACTION is the newest company's core values that*

*are implemented with the hope of increasing employee motivation and performance. ACTION values have been massively socialized with the hope that it can be optimally understood, implemented and reflected by every employee. With the launching of ACTION, it can forming employee attitudes and work design in order to achieve company goals, both short and long term. This research was conducted with the aim of obtaining empirical evidence of the influence of leadership, organizational justice and organizational culture on motivation and employee performance. The population in this study was employee of Petrosea, Balikpapan branch office. The sampling technique used in this study was the purposive sampling, with a total sample of 145 employees. This study used the Smart PLS as analysis tool. The results of these study showed that leadership has positive and significant effect on motivation and employee performance. Organizational justice has positive and significant effect on motivation and employee performance. Organizational culture has positive and significant effect on motivation and employee performance, and motivation has significant effect on performance. Means all the hypothesis is proven and accepted.*

**Keywords:** *leadership; organizational justice; organizational culture; motivation and performance*

Received: 2021-08-20; Accepted: 2021-09-05; Published: 2021-09-20

## **Pendahuluan**

Perkembangan di dunia minerba terjadi dengan sangat pesat, perkembangan ini terjadi diberbagai sektor termasuk didalam sektor kontruksi pertambangan batu bara. Seiring berkembangnya usaha maka persaingan dalam usahapun turut terjadi, setiap perusahaan harus memiliki strategi demi keberlangsungan perusahaannya dan mempertahankan eksistensinya dimana didalam suatu perusahaan tentu terdapat SDM yang harus diperhatikan, karena keberlangsungan suatu perusahaan sangat tergantung dengan kualitas SDM didalamnya dimana SDM merupakan aset bagi perusahaan.

Eksisnya suatu perusahaan tergantung dengan kualitas SDM yang dimiliki, agar perusahaan tetap bertahan dalam persaingan tentu dibutuhkan strategi dimana strategi itu dijalankan oleh SDM yang ada, agar SDM senantiasa bersinergi dalam menjalankan strategi tentu perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan semangat atau motivasi karyawannya. Karena dengan tercipta semangat kerja pada diri karyawan tersebut, akan menciptakan dampak positif bagi perusahaan.

Pemeliharaan dan pengelolaan SDM yang baik dalam perusahaan sangat bermanfaat demi peningkatan efektifitas dan efisiensi perusahaan. (Simamora, 2015) menyatakan bahwa aset organisasi paling penting yang harus dimiliki dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari perusahaan tersebut. SDM merupakan aset yang sangat penting dan paling hakiki dalam suatu perusahaan, dikarenakan SDM sebagai unsur terpenting dalam menjalankan fungsi dan tugas dalam perusahaan. Perusahaan itu sendiri dituntut untuk memiliki SDM berintegritas tinggi, disiplin, profesional, dan bertanggung jawab terhadap perusahaan, dikarenakan faktor SDM sangat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan, dalam hal ini yang menentukan

ialah bagaimana karyawan mampu mengembangkan kemampuan dan keahliannya baik soft skill ataupun teknis operasional.

Menurut (Mada, I. G. N. C. ., Sintaasih, D. ., & Subudi, 2017) kekuatan utama dari sebuah perusahaan adalah karyawan dengan hasil kerja yang tinggi. Beragam upaya yang dilaksanakan oleh Perusahaan untuk meningkatkan kinerja guna tercapainya tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut (Munir, 2013) tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman serta motivasi merupakan hal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan memiliki hasrat atau dorongan yang tinggi untuk bekerja dan lebih produktif. Bahkan menurut Moorhead and Griffin (2013: 123) dalam (Arini & Soliha, 2018) melalui motivasi, perusahaan dapat mengukur kinerja karyawan.

Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satu diantaranya adalah penelitian (Yanti, Sapta, Suardhika, Jodi, & Antara, 2018) dan (Srikaningsih & Setyadi, 2015) yang menyampaikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, organisasi yang baik mengetahui bagaimana karyawan untuk diatur dan dikelola. Pengelolaan secara adil dimana keadilan organisasi adalah faktor utama yang berpengaruh terhadap motivasi, kinerja dan komitmen karyawan (Mello, 2014).

Penelitian lainnya terhadap faktor peningkatan kinerja (Srikaningsih & Setyadi, 2015) yang menyampaikan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Setiap organisasi memiliki budaya yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan serta mencerminkan jati diri atau identitas dari perusahaan tersebut. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Oleh sebab itu, organisasi akan membentuk budaya-budaya atau nilai-nilai yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan serta tujuan-tujuan perusahaan.

Dalam perusahaan, selain karyawan, pemimpin juga sebagai faktor penting dalam meningkatkan motivasi serta produktivitas. Pemimpin berperan untuk memotivasi bawahan, menciptakan visi kedepan, mengembangkan strategi dalam mencapai tujuan melalui serangkaian proses. (Tannady & Sitorus, 2017) meneliti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan dalam meningkatkan motivasi. Namun, hal ini berbeda dengan penelitian dari (Jamaludin & Heksarini, 2019) yang memaparkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh masa kepemimpinan yang belum mencapai satu tahun, sehingga kepemimpinan tersebut belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Sejalan dengan fenomena penelitian diatas, permasalahan terkait dengan bagaimana meningkatkan kinerja masih tampak di perusahaan, dalam penelitian ini adalah kantor Petrosea Balikpapan Kalimantan Timur yang merupakan kantor cabang satu-satunya dari Perusahaan Petrosea yang memiliki cabang utama di Jakarta serta

site/project di wilayah Kalimantan Timur dan Irian Jaya. Berdasarkan hasil pengamatan langsung di kantor cabang Petrosea Balikpapan, Petrosea senantiasa berupaya untuk menciptakan semangat kerja yang tinggi, dan karyawan dapat bekerja dengan baik di dalam memberikan pelayanan kepada klien serta konsumen. Ditengah persaingan industri dan menghadapi tantangan dari luar (*external*) serta dari dalam perusahaan (*internal*) sendiri terlebih lagi Petrosea secara global sedang melakukan transformasi secara besar besaran dalam setiap aspek sebagai bentuk perwujudan transformasi dan digitalisasi 4.0.

Sementara itu, permasalahan internal yang dialami oleh Petrosea adalah bagaimana mengelola semangat serta kinerja karyawan agar tetap optimal dan menciptakan nilai-nilai organisasi yang baik dan adaptif tentang bagaimana berperilaku dalam menghadapi tantangan dari eksternal yang sangat tidak terduga. Manajemen Petrosea menyusun target perusahaan yang cukup tinggi pada tahun 2023, dimana salah satu cara guna mencapai tujuan tersebut adalah meningkatkan kinerja karyawan, oleh sebab itu sejak tahun 2019 Petrosea mulai berbenah diri yang dikomandoi oleh Departemen *Human Capital* dan *Transformation Office* untuk melakukan strategi perubahan demi mencapai tujuan/goal perusahaan.

Salah satu langkah dari proses transformasi adalah dilakukannya *refreshment* organisasi dimana perusahaan melakukan *lay off* kepada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang dan tidak memiliki motivasi untuk berkembang, proses tersebut dilakukan dengan penuh pertimbangan serta berupaya melakukan penilaian se-objektif mungkin, pun proses ini disampaikan akan berlangsung setiap tahun sampai perusahaan mencapai struktur yang ideal. Dari proses ini diharapkan perusahaan untuk dapat melaksanakan keadilan dalam hal penilaian, penentuan karyawan yang akan dilakukan *lay off* sampai dengan proses pemutusan hubungan kerjanya. Tanpa disadari proses *refreshment* ini memunculkan ketidakpercayaan dari karyawan terhadap perusahaan dimana dianggap orang-orang yang dipilih untuk dilakukan *lay off* apakah sudah sesuai dengan kategori karyawan yang kinerjanya kurang dimana proses dalam penilaian tersebut tidak disampaikan secara transparan kepada seluruh karyawan, serta indikator terhadap penilaian yang dilakukanpun juga bersifat bias dimana hanya menilai dari sudut pandang atasan langsung para karyawan.

Saat ini peran atasan langsung atau pemimpin di Petrosea cukup kritis. Dimana pemimpin diharapkan bisa menjadi *people manager* atau berperan sebagai pemimpin yang dapat menilai secara adil, mengambil keputusan, membimbing, memotivasi, peduli terhadap perubahan yang bersifat *top down* dari manajemen untuk diimplementasikan kepada bawahannya. Namun, pada praktisnya masih ada pemimpin yang tidak dapat melakukan hal tersebut dan menyerahkan tanggung jawab kepada pimpinan di atasnya atau bahkan menyerahkan kepada departemen *Human Capital*.

Tantangan bisnis di era 4.0 dan digitalisasi dan transformasi ini juga membuat perusahaan terus memikirkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja. Pada Agustus 2020 Petrosea mendapatkan penghargaan dan menyabet posisi ke-43 dalam kategori 50 perusahaan terbaik versi Forbes Indonesia. Pencapaian tersebut diraih

berkat penerapan digitalisasi dalam operasional proyek perusahaan. Lainnya, pada Oktober 2020 PT Petrosea Tbk kembali meraih penghargaan versi IDC Digital Transformation Awards 2020 dalam hal sebagai *Talent Accelator* terbaik dan *Operating Model Master* terbaik. Guna mempertahankan pencapaian yang ada serta perusahaan dalam fase yang sedang berevolusi membutuhkan karyawan yang memiliki semangat yang tinggi dan mencerminkan nilai nilai inti perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan melalui kinerja terbaik, oleh sebab itu, pada 2020 Petrosea meluncurkan *new core value* yang diberi nama ACTION (*Agile, Connected, Trusted, Innovative, Open-Minded, dan Nurturing*). Sosialisasi dilakukan secara besar-besaran melalui video, live event, spanduk dan poster poster serta berbagai acara atau agenda yang menyematkan nilai ACTION. Peluncuran ACTION diharapkan dapat membantu perusahaan untuk membentuk karyawan yang dapat bersenergi dengan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan permasalahan dari sisi teoritis (*gap riset*) dan problem praktis di lapangan, maka penelitian ini selanjutnya bertujuan untuk melakukan “Pengaruh Kepemimpinan dan Keadilan Organisasi Serta Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Petrosea Tbk”

### **Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan analisis data yang berbentuk numerik/angka yang diperoleh melalui survei. Metode survei adalah metode yang menggunakan sebagian dari populasi (sampel), dan kemudian dari sampel ini ditujukan untuk menggambarkan kondisi populasi seluruhnya (generalisasi). Melalui pendekatan kuantitatif ini kemudian, dipilih dua metode penelitian yaitu deskriptif dan hipotesis testing.

Tujuan utama dari penelitian deskriptif adalah untuk memberikan gambaran akurat dari sebuah data, menggambarkan suatu proses, mekanisme, atau hubungan antar kejadian. Dalam penelitian di sebuah organisasi, penelitian deskriptif dapat menggambarkan karakteristik karyawan seperti usia, jenis kelamin, masa kerja dan berbagai karakteristik lainnya yang ingin dipelajari, termasuk hasil deskripsi jawaban responden atas kuesioner yang disebar. Sedangkan *hypotesis testing* adalah penelitian yang ditujukan untuk menguji hipotesis tertentu untuk menjelaskan hubungan (korelasi) antara dua atau lebih variabel dalam model penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

Penelitian ini menggunakan populasi dari kantor Petrosea Balikpapan (*Petrosea Support Facility*) dengan jumlah total populasi 449 karyawan. Sampel penelitian diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* yang ditentukan berdasarkan wakil-wakil dari tiap kelompok posisi/jabatan yang ada dalam populasi dengan total sample sejumlah 145 karyawan.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Langkah-langkah dalam uji PLS sebagai berikut: 1) Perancangan model pengukuran (outer model) yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan

variabel indikatornya yang bersifat refleksif dalam penelitian ini. 2) Perancangan model struktural (inner model) menjelaskan hubungan antara variabel yang satu dengan variabel laten lainnya. 3) Penyusunan konstruksi diagram jalur berdasarkan dua model, yaitu model struktural dan model pengukuran. 4) Konversi diagram jalur kedalam model persamaan struktural (hubungan antar variabel laten yang diteliti) dan model pengukuran (hubungan variabel indikator dengan variabel laten). 5) Pendugaan parameter didalam PLS (model reflektif) yang dilakukan dengan cara *path estimate* (estimasi jalur). 6) *Evaluasi Goodness of Fit* dengan cara pengujian terhadap kesesuaian model, yaitu outer model (Convergent validity, Discriminant validity, dan Composite reliability) dan inner model (R-square, F-square, dan Q-square presictive relevance). 7) Pengujian hipotesis yang dilakukan dengan metode *resampling bootstrapping* dan statistik uji yang digunakan adalah uji t.

## Hasil dan Pembahasan

### A. Hasil Penelitian

#### 1) Pengujian Hipotesis Langsung

**Tabel 1**  
**Hasil Path Coefficient**

<b>Pengaruh variable ke variable</b>	<b>Original sample (O)</b>	<b>Sample mean (M)</b>	<b>Standart Deviation</b>	<b>T Statistik (IO/STDEVI)</b>	<b>P Value</b>
Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Y1)	0.26	0.222	0.074	2.767	0.006
Kepemimpinan (X1) -> Kinerja (Y2)	0.199	0.214	0.075	2.645	0.009
Keadilan Organisasi (X2) -> Motivasi (Y1)	0.572	0.563	0.074	7.705	0.000
Keadilan Organisasi (X2) -> Kinerja (Y2)	0.467	0.467	0.076	6.116	0.000
Budaya Organisasi (X3) -> Motivasi (Y1)	0.190	0.192	0.065	2.950	0.004
Budaya Organisasi (X3) -> Kinerja (Y2)	0.170	0.167	0.068	2.514	0.013
Motivasi (Y1) -> Kinerja (Y2)	0.684	0.679	0.080	8.589	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Menjawab hipotesis pada penelitian ini, hasil dapat dilihat dari perhitungan pada tabel diatas. Dimana setiap hubungan menunjukkan nilai positif dan nilai *P-value* < 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh hubungan antar variabel adalah signifikan.

2) Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

**Tabel 2**  
**Hasil Pengaruh Tidak Langsung Spesifik**

Pengaruh variable			Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart Deviation (STD EV)	T Statistik (IO/STDEVI)	P Value
Eksogen	Mediasi	Endogen					
Kepemimpinan (X1)	Motivasi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.130	0.133	0.055	2.359	0.020
Keadilan Organisasi (X2)	Motivasi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.141	0.145	0.051	2.750	0.007
Budaya Organisasi (X3)	Motivasi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.391	0.387	0.064	6.107	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Guna menunjang hasil penelitian, pengujian hipotesis tidak langsung dilakukan untuk melihat pengaruh antar variabel melalui variabel moderasi yaitu motivasi. Dari hasil perhitungan tabel diatas, maka dapat dilihat bahwa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel moderasi menunjukkan hasil positif dan signifikan dimana nilai *P-value* < 0.50.

**B. Pembahasan**

Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi (Y1) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $2.767 > 1.96$  dan nilai *p-value*  $0.006 < 0.05$  berarti bahwa kepemimpinan dalam hal ini dimaksudkan kepemimpinan situasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis pertama diterima. Indikator kepemimpinan yang berdampak dominan terhadap motivasi karyawan Petrosea yaitu pemimpin yang mampu melibatkan bawahan. Hal tersebut merefleksikan bahwa karyawan menilai pemimpin cukup baik dalam peran melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan atau langkah-langkah strategi dalam pekerjaan. Di Petrosea, pemimpin memiliki peran penting dalam menjaga motivasi karyawan ditengah situasi yang tidak pasti seperti saat pandemi seperti saat ini, pemimpin berperan untuk membimbing, mengawasi, mengarahkan, mampu mewakili serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan baik dengan metode atau pola kerja *offline* ataupun tanpa tatap muka (*online*). Di kondisi yang lebih banyak secara *online* komunikasi merupakan hal penting untuk tetap menjaga semangat kerja karyawan oleh sebab itu pemimpin yang melibatkan bawahan mampu meningkatkan motivasi karyawan dikarenakan karyawan merasa dihargai dan merasa berperan dalam keputusan guna tercapainya tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi acuan yang dilakukan oleh

(Jamaludin & Heksarini, 2019) dengan hasil yang diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja (Y2) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $2.645 > 1.96$  dan nilai p-value  $0.009 < 0.05$  berarti bahwa Kepemimpinan (X1) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis kedua diterima. Indikator kepemimpinan yang berdampak dominan terhadap kinerja karyawan Petrosea yaitu pemimpin yang mampu melibatkan bawahan. Selain itu, didukung dengan hasil penelitian tidak langsung yang menunjukkan bahwa motivasi juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja. Hal ini tentunya sejalan dengan kondisi di Petrosea saat ini dimana pemimpin diharapkan mampu menempatkan diri dalam menjaga, mengawasi, mengarahkan, mewakili pekerjaan dan melibatkan karyawan dalam pola kerja yang dinamis seperti sekarang. Pemimpin Petrosea saat ini menggunakan berbagai strategi guna meningkatkan hasil kerja karyawan walaupun dengan kurangnya pengawasan atau pembinaan terutama untuk karyawan yang bekerja dari rumah (*online*). Salah satunya seperti yang telah dilakukan saat ini untuk aktif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menjadi acuan yang dilakukan oleh (Jamaludin & Heksarini, 2019) dan (Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017) dengan Hasil yang diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Keadilan Organisasi (X2) terhadap Motivasi (Y1) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $7.705 > 1.96$  dan nilai p-value  $0.000 < 0.05$  berarti bahwa Keadilan Organisasi (X2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y1) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis ketiga diterima. Indikator keadilan prosedural yang berdampak dominan terhadap motivasi karyawan Petrosea yaitu tidak adanya bias/diskriminasi dalam perusahaan. Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai keputusan atau aturan yang saat ini sudah ditetapkan di perusahaan berlangsung secara adil tanpa pandang bulu atau diskriminasi. Semakin baik penerapan dan pelaksanaan aturan atau prosedur di perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dikarenakan keadilan merupakan hal esensi atau inti antara atasan dan bawahan, dimana bila tidak ada keadilan diantara hubungan tersebut maka ikatan dalam perusahaan akan memudar dan akan menurunkan motivasi atau semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yanti et al., 2018) dengan Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Keadilan Organisasi (X2) terhadap Kinerja (Y1) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $6.116 > 1.96$  dan nilai p-value  $0.000 < 0.05$  berarti bahwa Keadilan Organisasi (X2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis keempat diterima.



Indikator keadilan prosedural yang berdampak dominan terhadap kinerja karyawan Petrosea yaitu tidak adanya bias/diskriminasi dalam perusahaan. Selain itu, didukung dengan hasil penelitian tidak langsung yang menunjukkan bahwa motivasi juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap keadilan prosedural dalam meningkatkan kinerja. Dari hasil penelitian langsung dan tidak langsung tersebut karyawan merefleksikan bahwa kinerjanya meningkat dikarenakan perusahaan menerapkan prosedur secara adil dengan tanpa pandang bulu. Sejatinya organisasi yang baik mengetahui bagaimana karyawan untuk diatur, dikelola dan diperlakukan, dalam hal ini dikelola secara adil dan profesional. Karyawan tentunya mengharapkan sebuah keputusan atau kebijakan dapat diterapkan secara adil dan transparan sehingga karyawan dapat merasa aman dalam bekerja tanpa perlu merasa khawatir atau tidak percaya terhadap para pemimpin/perusahaan. Hasil penelitian diatas mendukung penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dari (Kristanto, 2015) dan (Kalay, 2016) yang menyampaikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya Organisasi (X3) terhadap Motivasi (Y1) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $2.950 > 1.96$  dan nilai p-value  $0.004 < 0.05$  berarti bahwa Budaya Organisasi (X3) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y1) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis kelima diterima. Indikator ACTION yang berdampak dominan terhadap motivasi karyawan Petrosea yaitu Agile atau mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di industri saat ini. Hal ini dapat disebabkan karena budaya organisasi atau yang dikenal dengan "ACTION" di Petrosea sedang di perkenalkan secara masif pada seluruh kegiatan dan lapisan karyawan, serta contoh-contoh dari perilaku ACTION merupakan kegiatan yang mudah dilaksanakan oleh setiap insan Petrosea. Hasil penelitian diatas mendukung penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dari (Tannady & Sitorus, 2017) dan (Al-Musadieq, Nurjannah, Raharjo, Solimun, & Fernandes, 2018) yang menyampaikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.

Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja (Y2) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $2.514 > 1.96$  dan nilai p-value  $0.013 < 0.05$  berarti bahwa Budaya Organisasi (X3) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y2) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis keenam diterima. Indikator ACTION yang berdampak dominan terhadap motivasi karyawan Petrosea yaitu Agile atau mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di industri saat ini. Selain itu, didukung dengan hasil penelitian tidak langsung yang menunjukkan bahwa motivasi juga terbukti memberikan pengaruh tidak langsung terhadap ACTION dalam meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa refleksi karyawan terhadap budaya ACTION adalah ACTION mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan

baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi. Dengan diterapkannya ACTION sebagai budaya yang diharapkan mampu dipahami dan dipercaya (*believe*) sehingga nantinya akan menjadi perilaku utama dari setiap karyawan Petrosea hal ini sejalan dengan tujuan perusahaan dalam meluncurkan ACTION yaitu membentuk DNA baru guna tercapainya visi dan misi perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Purwanto, Asbari, & Santoso, 2019) dan (Pawirosumarto et al., 2017) dengan hasil budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Motivasi (Y1) terhadap Kinerja (Y2) memiliki pengaruh positif dengan hasil  $8.589 > 1.96$  dan nilai  $p\text{-value } 0.000 < 0.05$  terbukti Motivasi (Y1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y1) sehingga dapat disimpulkan hasil hipotesis ketujuh diterima. Indikator motivasi berprestasi yang berdampak dominan terhadap kinerja karyawan Petrosea yaitu karyawan merasa percaya diri selama bekerja. Berdasarkan hasil tersebut tentunya karyawan meyakini adanya kepercayaan diri dalam bekerja dapat meningkatkan semangat kerja serta dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh sebab itu, perusahaan sebaiknya mengupayakan untuk terus meningkatkan motivasi karyawan dan menjaga motivasi tersebut agar tidak mengalami penurunan. Hasil penelitian diatas mendukung penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dari (Al-Musadieq et al., 2018) dan (Sriekaningsih & Setyadi, 2015) yang menyampaikan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian maka beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berarti bahwa jika semakin baiknya kepemimpinan maka motivasi akan meningkat yang menunjukkan pengaruh positif searah dan jika terjadi penurunan dalam kepemimpinan maka motivasi akan menurun juga dengan sifat nyata/signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama terbukti dan dapat diterima. 2). Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, berarti bahwa jika semakin baiknya kepemimpinan maka kinerja akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam peran kepemimpinan maka kinerja akan menurun. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh searah terhadap kinerja. Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua terbukti dan diterima. 3). Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berarti jika terjadi peningkatan terhadap penerapan keadilan organisasi maka motivasi akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam penerapan keadilan organisasi maka motivasi akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga terbukti dan diterima. 4). Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berarti jika terjadi peningkatan terhadap penerapan keadilan organisasi maka kinerja akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam penerapan

keadilan organisasi maka kinerja akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat terbukti dan diterima 5). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Berarti jika terjadi peningkatan terhadap nilai budaya organisasi maka motivasi akan meningkat begitupun jika terjadi penurunan dalam nilai budaya organisasi maka motivasi akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disampaikan bahwa hipotesis kelima diterima. 6). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berarti jika terjadi peningkatan terhadap nilai budaya organisasi maka kinerja akan meningkat begitupun jika budaya organisasi menurun maka kinerja akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam terbukti dan diterima. 7). Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berarti jika terjadi peningkatan terhadap motivasi maka kinerja akan meningkat begitupun jika motivasi menurun maka kinerja akan menurun. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat disampaikan bahwa hipotesis ketujuh terbukti dan diterima.

## BIBLIOGRAFI

- Al-Musadieq, Muhammad, Nurjannah, Nurjannah, Raharjo, Kusdi, Solimun, Solimun, & Fernandes, Adji Achmad Rinaldo. (2018). The Mediating Effect Of Work Motivation On The Influence Of Job Design And Organizational Culture Against Hr Performance. *Journal Of Management Development*, 37(6), 452-469. [Google Scholar](#)
- Arini, Ratih Dwi, & Soliha, Euis. (2018). Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasional. *Jwm (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 5(3), 289–306. [Google Scholar](#)
- Jamaludin, Jamaludin, & Heksarini, Ariesta. (2019). Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Implikasinya Kepada Kinerja. *Prosiding Snmeb (Seminar Nasional Manajemen Dan Ekonomi Bisnis)*, 2. [Google Scholar](#)
- Kalay, Faruk. (2016). The Impact Of Organizational Justice On Employee Performance: A Survey In Turkey And Turkish Context. *International Journal Of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. [Google Scholar](#)
- Kristanto, Harris. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98. [Google Scholar](#)
- Mada, I. G. N. C. ., Sintaasih, D. ., & Subudi, M. (2017). Pengaruh Keadilan Orgnisasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan. *Sosial*, 15, 1–15.
- Mello, Jeffrey A. (2014). *Strategic Human Resource Management*. Cengage Learning. [Google Scholar](#)
- Munir, Misbachul. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang. *Jurnal Fe Universitas Dian Nuswantoro Semarang*. [Google Scholar](#)
- Pawirosumarto, Suharno, Sarjana, Purwanto Katijan, & Gunawan, Rachmad. (2017). The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts, Indonesia. *International Journal Of Law And Management*, 59(6), 1337–1358. [Google Scholar](#)
- Purwanto, Agus, Asbari, Masduki, & Santoso, Priyono Budi. (2019). Does Culture, Motivation, Competence, Leadership, Commitment Influence Quality Performance? *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7(2), 201–205. [Google Scholar](#)
- Sekaran, Uma, & Bougie, Roger. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons. [Google Scholar](#)

Simamora, Henry. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 2, Stie Ykpn*. Yogyakarta. [Google Scholar](#)

Sriekaningsih, Ana, & Setyadi, Djoko. (2015). The Effect Of Competence And Motivation And Cultural Organization Towards Organizational Commitment And Performance On State University Lecturers In East Kalimantan Indonesia. *European Journal Of Business And Management*, 7(17), 208–220.

Tannady, Hendy, & Sitorus, Tigor. (2017). Role Of Compensation, Organization Culture, And Leadership On Working Motivation Of Faculty Member (Study Case: Universities In North Jakarta). *Iosr Journal Of Business And Management*, 19(10), 41–47. [Google Scholar](#)

Yanti, Ni Wayan Rika Astari, Sapta, I. Ketut Setia, Suardhika, I. Nengah, Jodi, I. Wayan Gede Anton Setiawan, & Antara, I. Made Dwi Wahyudi. (2018). Efek Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Fa Udiyana Denpasar. *Prosiding*, 47–60. [Google Scholar](#)

---

**Copyright holder:**

Devi Permata Sari, Zainal Ilmi, Irwansyah (2021)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

