

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Job Performamce*

Job performance atau kinerja karyawan adalah kontribusi individu terhadap tujuan organisasi yang diukur dari tugas utama dan perilaku pendukung (Campbell & Wiernik, 2015). Menurut Jia & Zhang (2025), kinerja karyawan adalah ukuran performa dan kemampuan seorang karyawan, yang mencerminkan efisiensi, kualitas, kreativitas, dan pencapaian tujuan mereka dalam pekerjaannya. Kinerja karyawan berperan penting karena menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan (Suprpto & Maharani, 2021). Organisasi membutuhkan kinerja yang tinggi dari setiap individu agar produktivitas dan daya saing perusahaan dapat meningkat. Evaluasi kinerja juga penting untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai, serta menjadi dasar dalam pemberian penghargaan, promosi, maupun pengembangan SDM. Kinerja karyawan mencakup berbagai dimensi, termasuk kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pekerjaan. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemimpinan, *organizational citizenship behavior* (OCB), *leader-member exchange* (LMX), pembelajaran tim, perilaku kerja inovatif, dan lingkungan kerja (Atatsi et al., 2019).

Campbell & Wiernik (2015) membagi *job performance* menjadi dua dimensi utama. Pertama, *task performance* adalah kinerja dalam tugas formal yang ditugaskan kepada karyawan. Ini mencakup kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diharapkan dengan baik dan tepat waktu. Kedua, *contextual performance* mencakup kontribusi di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan tim, dan menunjukkan sikap positif di tempat kerja. Kinerja kontekstual ini sangat penting karena dapat mempengaruhi suasana kerja secara keseluruhan dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian oleh Borman & Motowidlo dalam (ÇALIŞKAN & KÖROĞLU, 2022) menunjukkan bahwa kinerja kontekstual yang tinggi dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi di dalam tim.

2.2 Perceived Organizational Justice

Keadilan organisasi, sebuah konsep yang berakar pada teori kesetaraan dan pertukaran sosial, telah mendapatkan perhatian yang signifikan di lingkungan akademis dan perusahaan (Zayer & Benabdelhadi, 2020). Hal ini mencakup persepsi tentang keadilan dalam imbalan, pengambilan keputusan, dan hubungan di tempat kerja. Penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat berdampak positif pada sikap, perilaku, dan kinerja karyawan (Diposentono et al., 2023). *Perceived organizational justice* merupakan persepsi karyawan tentang keadilan dalam organisasi bagaimana mereka diperlakukan secara adil atau tidak (Rıza Terzi et al., 2017). Keadilan dalam organisasi berfungsi sebagai dasar

yang sangat penting untuk membangun kepercayaan, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, jika mereka merasakan ketidakadilan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan bahkan pengunduran diri dari organisasi.

Perceived organizational justice dapat dibagi menjadi tiga dimensi (Uhl-Bien et al., 2020). Pertama, Keadilan Distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan hasil yang mereka terima, seperti gaji, promosi, dan penghargaan lainnya. Keadilan distributif sangat penting karena karyawan cenderung membandingkan hasil yang mereka terima dengan hasil yang diterima oleh rekan-rekan mereka. Jika mereka merasa bahwa hasil yang mereka terima tidak adil dibandingkan dengan orang lain, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan. Kedua, keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan proses dan mekanisme yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Karyawan ingin memastikan bahwa proses yang digunakan untuk menentukan hasil adalah adil dan transparan. Misalnya, jika promosi dilakukan melalui proses yang tidak jelas atau tidak adil, maka karyawan akan merasa bahwa keadilan organisasi tidak terjaga, meskipun hasil yang diterima mungkin tampak adil. Ketiga, keadilan interaksional berfokus pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hubungan interpersonal di tempat kerja. Ini mencakup bagaimana karyawan diperlakukan oleh atasan dan rekan kerja mereka.

Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap keadilan organisasi secara keseluruhan.

Persepsi keadilan organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk hubungan antara karyawan dan organisasi mereka, yang secara fundamental memengaruhi keterlibatan dan kepuasan kerja (Prathamesh Muzumda, 2025). Organisasi yang berhasil menanamkan prinsip-prinsip keadilan biasanya mengalami peningkatan keterlibatan karyawan, pengurangan konflik di tempat kerja, peningkatan dinamika tim, dan budaya organisasi yang lebih kuat. Selain itu, persepsi keadilan juga memengaruhi berbagai hasil di tempat kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan perilaku kewarganegaraan. Keadilan yang dipersepsikan, terutama keadilan interaksional, sangat penting dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan karyawan terhadap supervisor dan organisasi secara keseluruhan. Perlakuan interpersonal yang adil dan pembagian informasi yang memadai berkontribusi signifikan terhadap kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan moral organisasi. Keadilan interaksional juga memainkan peran vital dalam pencegahan dan resolusi konflik, mengurangi kemungkinan konflik yang timbul dari kesalahpahaman atau ketidakadilan yang dipersepsikan. Karyawan yang secara konsisten menerima perlakuan interpersonal yang adil dan informasi yang memadai mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi dan komitmen yang

lebih besar terhadap tujuan organisasi. Terakhir, persepsi keadilan yang adil secara signifikan memengaruhi kesediaan karyawan untuk terlibat dalam perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), di mana keadilan prosedural dan interaksional seringkali memiliki bobot yang lebih besar daripada hasil distributif dalam menentukan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam OCB.

2.3 *Organizational Climate*

Organizational climate atau iklim organisasi adalah persepsi bersama yang dihasilkan dari serangkaian pengalaman yang saling terkait dengan kebijakan, praktik, prosedur, dan pengamatan terhadap apa yang didukung, dihargai, dan diharapkan dalam organisasi (Schneider et al., 2017). Terdapat beberapa asumsi yang mendasari teori iklim organisasi yang diantaranya 1) karyawan berperilaku sesuai dengan cara mereka memandang lingkungan organisasi (termasuk kebijakan, prosedur, praktik, dll), 2) persepsi terhadap lingkungan organisasi merupakan hasil dari proses sosial yang didasarkan pada interaksi dan komunikasi karyawan dengan atasan dan antar sesama karyawan, 3) persepsi terhadap lingkungan organisasi bersifat khusus untuk setiap aspek; artinya karyawan memiliki persepsi terpisah untuk setiap topik atau aspek yang merujuk pada kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi, 4) persepsi khusus untuk setiap aspek ini membantu karyawan memahami pentingnya setiap aspek sehingga memahami apa yang diharapkan dari karyawan (Sherman et al., 2018). Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis

karyawan serta produktivitas mereka. Karyawan yang merasa nyaman dan didukung di tempat kerja cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan, dan penurunan kinerja. Penelitian oleh Kuenzi, et al. (2020) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berhubungan dengan peningkatan kinerja individu dan tim, serta pengurangan tingkat turnover. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan individu, tetapi juga pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja dalam iklim yang mendukung cenderung lebih inovatif dan kreatif, serta lebih bersedia untuk berkolaborasi dengan rekan-rekan mereka. Oleh karena itu, pemahaman tentang iklim organisasi menjadi sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung. Iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi konflik di tempat kerja (Kim et al., 2024)

Kuenzi, et al. (2020) menjelaskan beberapa faktor yang berperan sebagai pembentuk iklim organisasi. Pertama, gaya kepemimpinan yang suportif sangat penting dalam menciptakan iklim yang positif. Pemimpin yang mendukung dan memberikan umpan balik konstruktif dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan dan mendorong mereka untuk berkontribusi lebih baik. Kedua, struktur yang transparan juga berkontribusi pada iklim organisasi yang positif. Ketika karyawan memahami bagaimana keputusan diambil dan bagaimana mereka dapat berkontribusi, mereka akan

merasa lebih terlibat dan berkomitmen. Ketiga, sistem reward yang adil memainkan peran penting dalam menciptakan iklim organisasi yang positif. Karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai dengan cara yang adil cenderung lebih puas dan termotivasi. Terakhir, komunikasi yang terbuka adalah faktor kunci dalam membangun iklim organisasi yang sehat. Karyawan perlu merasa bahwa mereka dapat berbicara dan berbagi ide tanpa takut akan konsekuensi negatif.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, penulis & Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The impact of perceived organizational justice on young nurses' job performance: A chain mediating role of organizational climate and job</i>	Menggunakan survey cross-sectional dengan sampel sebanyak 1136 perawat muda yang diambil melalui sampling convenience. Analisis data	Hasil penelitian menunjukkan <i>perceived organizational justice</i> secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. <i>Organizational climate</i> berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antar <i>perceived organizational justice</i> dan <i>job performance</i> .

	<i>embeddedness</i> , (Song et al., 2024)	menggunakan SPSS dan AMOS.	
2	<i>Intra-national diversity Perception of organizational justice and ethical climate in organizations in Serbia</i> , (Stamenkovic et al., 2018)	Menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari 3,413 karyawan. Struktur hubungan antara item-item dimensi OJQ (keadilan distributif, prosedural dan interaktif) dan item- item dimensi ECQ (egoisme, kebajikan dan prinsip) diperiksa dengan menggunakan analisis regresi, dan kombinasi analisis multivariat varians dan analisis diskriminan kanonik.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat korelasi yang signifikan antara dimensi keadilan organisasi dan dimensi iklim etis. Secara khusus, persepsi keadilan distributif, prosedural, dan interaksional di lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap berbagai dimensi iklim etis, seperti egoisme, benevolensi, dan prinsip.

3	<i>Setting high expectations is not enough Linkages between expectation climate strength, trust, and employee performance,</i> (Audenaert et al., 2016)	Menggunakan data dari 568 karyawan di sektor publik dengan analisis multilevel modeling.	Kekuatan iklim ekspektasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepercayaan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki ekspektasi yang jelas cenderung lebih percaya pada organisasi, yang meningkatkan kinerja mereka.
4	<i>Influence of organizational climate on job performance of teaching professionals: An empirical study,</i> (Bashir & Bhat, 2018)	Data dikumpulkan dari 108 dosen yang dipilih dengan teknik sampling convenience (kemudahan). Dari jumlah tersebut, terdapat 61 pria dan 47 wanita yang menjadi responden penelitian. Analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, di mana suasana kerja yang positif dapat meningkatkan produktivitas.

		data menggunakan SPSS 21	
5	<i>The influence of organizational justice on job performance,</i> (Sarwary et al., 2023)	Populasi penelitian terdiri dari 500 orang, termasuk staf dan anggota akademik di Universitas Kabul. Sampel sebanyak 219 orang dipilih secara acak sederhana menggunakan tabel Morgan. Penelitian ini menggunakan analisis statistik inferensial dengan Koefisien Korelasi Pearson melalui SPSS 25 untuk menguji hubungan antara keadilan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggota akademik di Universitas Kabul. Semakin tinggi keadilan distribusi, prosedural, dan interaksional, maka kinerja akan semakin baik.

		organisasi dan kinerja karyawan. Reliabilitas instrumen diukur dengan Cronbach's Alpha, dan hasilnya menunjukkan instrumen yang konsisten. Analisis ini menunjukkan hubungan positif dan signifikan antar variabel.	
--	--	---	--

2.5 Hipotesis Penelitian

Hasil penelitian oleh Song, et al. (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Ketika perawat muda merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam hal distribusi sumber daya, prosedur kerja, dan hubungan interpersonal, mereka cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi. Rasa keadilan ini meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi dan memperkuat komitmen kerja, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja mereka. Penelitian lain oleh Sarwary, et al. (2023)

menunjukkan keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja anggota akademik di Universitas Kabul. Semakin tinggi keadilan distribusi, prosedural, dan interaksional, maka kinerja akan semakin baik. Keadilan organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor kesehatan, menunjukkan bahwa persepsi keadilan dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Awwad & Adaileh, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Perceived organizational justice* berpengaruh positif terhadap *Job performance* karyawan PT Global Intermedia Nusantara.

Hasil penelitian oleh Song, et al. (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational climate*. Semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan oleh para perawat muda, semakin positif pula persepsi mereka terhadap iklim organisasi di tempat kerja. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian lain oleh Stamenkovic, et al. (2018) bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap iklim etis di tempat kerja. Ketika karyawan merasa bahwa pembagian hasil, proses pengambilan keputusan, dan perlakuan terhadap mereka bersifat adil, mereka cenderung mengembangkan persepsi yang positif terhadap lingkungan etis organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Perceived organizational justice* berpengaruh positif terhadap *organizational climate* karyawan PT Global Intermedia Nusantara.

Hasil penelitian oleh Song, et al. (2024) menunjukkan bahwa *organizational climate* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Iklim organisasi memengaruhi perilaku dan sikap perawat, termasuk tingkat motivasi dan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebuah lingkungan yang mendukung dan adil membantu perawat merasa lebih puas dan bersemangat dalam melakukan tugasnya. Hasil penelitian serupa oleh Olsen, et al. (2017) menemukan bahwa karakteristik iklim kerja, seperti dukungan rekan kerja dan kesempatan pengembangan kompetensi, secara langsung meningkatkan kinerja perawat, kepuasan kerja, dan kemampuan kerja. Lingkungan kerja yang suportif mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif. Penelitian lain oleh Bashir dan Bhat (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, di mana iklim yang kondusif dan mendukung mampu meningkatkan kinerja individu secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Organizational climate* berpengaruh positif terhadap *job performance* karyawan PT Global Intermedia Nusantara.

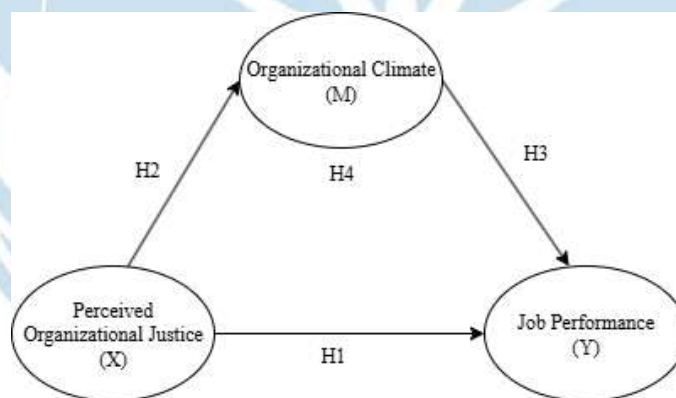
Hasil penelitian oleh Song, et al. (2024) menunjukkan bahwa *organizational climate* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *perceived organizational justice* dan *job performance*. Ketika perawat muda merasa diperlakukan secara adil dalam hal prosedur, distribusi, serta komunikasi interpersonal di tempat kerja, mereka cenderung menilai lingkungan kerja sebagai kondusif dan harmonis, yang membentuk iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi ini meningkatkan rasa keterikatan dan kepuasan, serta memperkuat motivasi intrinsik yang mendorong mereka bekerja secara lebih optimal. Penelitian lain oleh Su, et al. (2023) juga menemukan hal yang serupa bahwa iklim organisasi dan tenaga kerja emosional memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover perawat muda. Penelitian lain oleh Al Damoe, et al. (2017) membahas terkait dengan peran iklim organisasi sebagai mediator sangat penting dalam memperkuat pengaruh praktik HRM tertentu terhadap hasil HR di organisasi publik di Libya. Khususnya, iklim organisasi berperan dalam memperkuat pengaruh praktik penilaian kinerja, kompensasi dan rewards, serta perencanaan HR, sehingga keberadaan iklim yang kondusif dapat meningkatkan efektivitas praktik-praktik tersebut dalam mencapai

hasil HR yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa lingkungan organisasi yang positif dan mendukung dapat memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen, dan memperlihatkan performa yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Organizational climate* memediasi pengaruh *perceived organizational justice* terhadap *job performance* karyawan PT Global Intermedia Nusantara.

2.6 Kerangka Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki 3 variabel yang terdiri dari *perceived organizational justice* (variabel independent), *job performance* (variabel dependen), dan *organizational climate* (variabel mediasi).



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian