

Pengaruh *Servant Leadership* dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kecocokan Orang-Organisasi sebagai Mediasi (Studi Kasus PT Tirtakencana Tatawarna Pontianak)

Andrean Young Lo

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Dharma Pontianak
email: andreanyounglo@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effects of servant leadership and organizational justice on employee performance, with person-organization fit as a mediating variable at PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak. This research is an associative quantitative study, with data collected from 42 respondents. The analysis in this study involves the use of WarpPLS 8.0 software. The findings of this study demonstrate that (1) servant leadership has a positive and significant effect on employee performance at PT. Tirtakencana Tatawarna, (2) organizational justice has a positive and significant effect on employee performance at PT. Tirtakencana Tatawarna, (3) servant leadership has a positive and significant effect on person-organization fit at PT. Tirtakencana Tatawarna, (4) organizational justice has a positive and significant effect on person-organization fit at PT. Tirtakencana Tatawarna, and (5) person-organization fit positively and significantly mediates the relationships of servant leadership and organizational justice on performance.

Keywords: servant leadership, organizational justice, person-organization fit, performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pada variabel *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan melalui kecocokan orang-organisasi sebagai variabel mediasi di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif asosiatif dengan pengumpulan data 42 responden. Analisis yang digunakan pada penelitian ini melibatkan penggunaan perangkat lunak *WarpPLS 8.0*. Temuan penelitian ini menghasilkan bahwa (1) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna, (2) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna, (3) *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna, (4) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna, dan (5) kecocokan orang-organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja.

Kata Kunci: *servant leadership*, keadilan organisasional, kecocokan orang-organisasi, kinerja

PENDAHULUAN

Pada era zaman sekarang ini, persaingan di dunia kerja semakin ketat, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang sangat diperlukan untuk menjadi fondasi dari keberhasilan perusahaan. Maka apabila perusahaan mampu menciptakan lingkungan yg kondusif, adaptif, dapat memotivasi karyawan, dan memperlakukan karyawan dengan adil, sehingga karyawan akan selalu meningkatkan kinerja mereka, tidak hanya kinerja mereka, tetapi keunggulan kompetitif juga akan diraih oleh perusahaan. Kinerja karyawan bukan hanya sekedar hasil kemampuan dan keterampilan individu, melainkan termasuk cerminan dari lingkungan kerja yang dibangun oleh perusahaan. Namun, kinerja sangat mudah terpengaruh seperti kepemimpinan dan keadilan di sebuah perusahaan, maka diperlukan juga kecocokan dari setiap karyawan dengan perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Servant Leadership

Gaya kepemimpinan *servant leadership* ini memiliki pola pikir mengutamakan seseorang dan percaya bahwa anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional, akan menjadikan anggota lebih mudah diatur dan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat (Arif *et al*, 2024: 73).

Suparwi *et al* (2024: 87) menekankan bahwa “Kepemimpinan Mengabdikan (*Servant Leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pertumbuhan, kesejahteraan, dan pemberdayaan karyawan. Gaya ini bertujuan untuk menumbuhkan lingkungan yang inklusif yang memungkinkan setiap orang dalam organisasi untuk berkembang sebagai diri mereka yang sesungguhnya. Cara pandang seorang pemimpin terhadap bawahannya sangat menentukan kinerja bawahan. Pemimpin yang memandang dan memperlakukan bawahan seutuhnya.”

Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada bawahan dan memprioritaskan kebutuhan mereka. Para pemimpin yang menerapkan *servant leadership* menunjukkan empati, kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan, memberdayakan dan delegasi tugas, membangun hubungan yang kuat, peduli terhadap keseluruhan organisasi, dan memiliki kesadaran diri serta kecakapan pribadi.

Servant leadership menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memotivasi bawahan, dan mencapai hasil yang baik bagi individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam penerapannya, *servant leadership* dapat membawa dampak positif dalam meningkatkan kinerja, kepuasan bawahan, dan menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan (Gunawan, 2024: 18).

Menurut Rifai (2024: 109), “gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim di atas kepentingan pribadi pemimpin.”

Gaya kepemimpinan melayani memiliki beberapa ciri khas yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya (Rifai, 2024: 111-113):

1. Fokus pada Pelayanan: Pemimpin melayani memiliki orientasi pada pelayanan kepada anggota tim dan *stakeholder* lainnya. Mereka berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan orang lain dan mendukung pertumbuhan mereka.
2. Empati dan Mendengarkan: Pemimpin ini mengedepankan kemampuan untuk mendengarkan dengan baik dan memahami perspektif serta perasaan anggota tim. Empati menjadi dasar dalam membangun hubungan yang kuat.
3. Pemberdayaan Anggota Tim: Gaya kepemimpinan melayani mendorong anggota tim untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab. Pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberikan dukungan untuk mencapai tujuan bersama.
4. Komitmen terhadap Pertumbuhan: Pemimpin melayani berfokus pada pengembangan individu, membantu anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka.
5. Keterbukaan dan Kejujuran: Gaya ini mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan menciptakan budaya kejujuran di dalam tim. Pemimpin melayani bersikap transparan dan menghargai umpan balik.
6. Mengutamakan Kesejahteraan: Pemimpin ini mempertimbangkan kesejahteraan fisik, emosional, dan mental anggota tim. Mereka yang berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengurangi stress.

Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional merupakan penelitian ilmu organisasi yang berfokus pada persepsi dan penilaian oleh karyawan mengenai kewajaran prosedur dasar dan keputusan organisasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan

penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa (Herminingsih & Magfuroh, 2024: 17).

Sunyoto & Burhanudin (2015: 33) menekankan bahwa “Keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Salah satu elemen utama dari keadilan organisasional adalah persepsi karyawan tentang keadilan. Keadilan organisasional bersifat subjektif karena tergantung pada persepsi individu.”

Herminingsih & Magfuroh, (2024: 18-20) menyatakan bahwa, keadilan organisasional dapat dijelaskan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional.

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa hasil atau *outcome* yang mereka terima dari organisasi, seperti gaji, promosi, tunjangan, atau bahkan beban kerja, didistribusikan secara adil. Penilaian ini seringkali didasarkan pada prinsip ekuitas, di mana hasil yang diterima harus proporsional dengan kontribusi yang diberikan individu; namun, prinsip kesamaan (semua orang menerima sama) atau prinsip kebutuhan (distribusi berdasarkan kebutuhan individu) juga dapat menjadi dasar evaluasi. Apabila karyawan merasa ada ketidakadilan dalam pembagian hasil ini, hal tersebut dapat memicu rasa tidak puas dan berdampak negatif pada motivasi serta kinerja mereka.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural bergeser dari hasil ke proses atau prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Ini adalah tentang persepsi karyawan terhadap kewajaran cara keputusan dibuat, terutama yang berkaitan dengan alokasi sumber daya atau evaluasi kinerja. Karyawan akan merasakan adanya keadilan prosedural jika proses yang diterapkan konsisten untuk semua pihak, didasarkan pada informasi yang akurat, bebas dari bias atau prasangka, memiliki mekanisme untuk mengoreksi kesalahan, dan yang terpenting, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyuarakan pandangan atau masukan mereka sebelum keputusan final diambil. Persepsi keadilan dalam prosedur ini seringkali krusial dalam membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memengaruhi kepatuhan mereka terhadap kebijakan organisasi dalam jangka panjang.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan bentuk keadilan yang paling personal, berfokus pada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari atasan atau perwakilan organisasi selama penerapan prosedur atau penyampaian hasil. Keadilan ini terbagi menjadi dua aspek: keadilan informasional, yang berkaitan dengan kejujuran dan kelengkapan penjelasan yang diberikan mengenai suatu keputusan atau prosedur, di mana karyawan mengharapkan transparansi dan alasan yang jelas; serta keadilan interpersonal, yang mengacu pada tingkat kesopanan, martabat, dan rasa hormat yang ditunjukkan oleh pihak yang berwenang saat berinteraksi dengan karyawan, artinya perlakuan harus bebas dari kata-kata atau tindakan yang merendahkan. Keadilan interaksional ini sangat fundamental dalam membentuk persepsi karyawan tentang seberapa besar mereka dihargai sebagai individu dan berkontribusi langsung pada kualitas hubungan antara karyawan dan pimpinan mereka.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Rezeki, 2022: 1).

Simbolon (2022: 44) menyatakan bahwa “kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi karyawan tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode

waktu tertentu. Kinerja bisa juga merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.”

Ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya, antara lain motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan, sedangkan faktor kemampuan dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Baik faktor kemampuan maupun lingkungan kerja keberadaannya sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga untuk meningkatkan kinerja harus dimulai dengan bagaimana membangun dan meningkatkan motivasi kerjanya (Adhari, 2021: 3).

Suryani, Sugianingrat, & Laksemini (2020: 1) mengemukakan, “memiliki karyawan dengan kinerja baik dapat memudahkan pimpinan organisasi mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan, selain itu sumber daya manusia yang berkualitas dapat diharapkan untuk mendorong capaian keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) organisasi. Dengan mengelolanya maka organisasi secara tidak langsung akan dapat mendorong karyawan mereka untuk memberikan kontribusi yang positif pada kinerja individu maupun tim kerja mereka, di mana kinerja yang mereka hasilkan nantinya akan dapat memengaruhi kinerja akhir organisasi secara keseluruhan.”

Menurut Shaleh & Firman (2018: 57-58), pada hakikatnya kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dan motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins & Judge (2015: 399-403), ada serangkaian faktor-faktor kinerja yaitu, kuantitas dan kualitas kerja, kedalaman pengetahuan, kerja sama, kehadiran, dan inisiatif. Selain itu juga, dalam evaluasi kinerja yang akan diperiksa adalah dimensi budaya, individualisme/kolektivisme, hubungan seseorang dengan lingkungan, orientasi pada waktu, dan menitikberatkan pada tanggung jawab.

Kecocokan Orang-Organisasi

Person-organization fit (P-O Fit) adalah kesesuaian antara norma-norma dan nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan (Yeni, 2024: 65). Menurut Purwana, Rahayu, & Munawar (2024: 61), kesesuaian orang-organisasi penting ketika faktor umum keberhasilan pekerjaan sama pentingnya dengan pengaturan atau komposisi organisasi dengan cara yang sempurna.

Hakim, Esha, & Nurhuda (2020: 70) menekankan bahwa, orang yang sudah bekerja dapat membantu mengidentifikasi fitur terpenting untuk sukses, sebagai bagian dari analisis pekerjaan. Selain mencocokkan individu dengan pekerjaan, pengusaha juga semakin berusaha menentukan kesesuaian antara individu dan faktor organisasi untuk mencapai kecocokan orang-organisasi.

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini dapat meningkatkan kecocokan orang-organisasi, yang juga menguatkan pandang-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif (Suhardi, 2023: 109-110).

Menurut Robbins & Judge (2015: 97), jika sebuah organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah serta membutuhkan pekerja untuk siap mengubah tugas-tugas dan berpindah antartim dengan mudah, maka yang lebih penting adalah melihat kecocokan kepribadian pekerja dengan budaya keseluruhan organisasi dibandingkan dengan karakteristik setiap pekerjaan. Kecocokan orang-organisasi pada dasarnya berpendapat bahwa orang-orang tertarik pada organisasi dan dipilih oleh organisasi yang sesuai dengan nilai mereka, dan mereka meninggalkan organisasi yang tidak cocok dengan kepribadiannya.

Riset pada kecocokan orang-organisasi juga telah melihat apakah nilai-nilai orang cocok dengan budaya organisasi. Kecocokan ini memprediksi kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan perputaran yang rendah. Beberapa riset mendapati bahwa kecocokan orang-organisasi lebih penting dalam memprediksi perputaran pekerja di negara kolektivistik (India) daripada negara yang lebih individualistik (Amerika).

Kecocokan orang-organisasi terjadi ketika suatu organisasi memuaskan kebutuhan, keinginan, atau preferensi individu (Andriani *et al.*, 2021: 139).

Menurut Putra, Aima, & Yulasmi (2023: 27) menyatakan bahwa *person-organization fit (P-O Fit)* dapat diartikan dalam tiga konsep yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja.
3. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non-nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, teknik analisis data menggunakan analisis kuantitatif dan bentuk asosiatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, untuk mengetahui tingkat pengaruh, maka akan digunakan skala *likert*. Skala *likert* adalah suatu skala psikometrik yang digunakan dalam kuesioner dan merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi suatu program atau kebijakan perencanaan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial (Fadila, Rahayu, & Saputra, 2020: 56).

Selain itu pada penelitian ini, akan digunakan analisis *Partial Least Square* dengan aplikasi *WarpPLS* 8.0 sebagai alat bantu perhitungan data. Penelitian yang dilakukan melibatkan proses pengumpulan data yang diinginkan untuk diolah dan mengetahui hasil dari analisisnya sebagai bentuk penjelasan yang dapat digunakan sebagai landasan untuk memberikan penjelasan terkait persoalan yang terjadi. Menurut Kock (2013: 113), dengan menggunakan *WarpPLS*, seseorang dapat menguji signifikansi dari efek mediasi dari variabel M, yang dihipotesiskan memediasi hubungan antara dua variabel lain yaitu X dan Y. Alasan peneliti menggunakan PLS adalah PLS dapat mengatasi model mediasi dan mendeskripsikan dari efek variabel mediasi tersebut yaitu kecocokan orang-organisasi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada responden dengan penarikan sampel adalah sampling jenuh. Selain itu, penelitian ini melibatkan uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas sebagai *outer model*, setelahnya ada uji *r-square*, dan uji *q-square* sebagai uji *inner model*, terdapat juga uji efek mediasi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh mediasinya dan uji hipotesis untuk menyimpulkan jawaban dari hipotesis sebelumnya.

PEMBAHASAN

Berdasarkan perumusan landasan teori yang telah dilakukan, berikut akan dijelaskan pengolahan data hasil uji validitas konvergen dengan tujuan untuk melakukan validasi indikator terhadap variabel yang dinilai.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Servant Leadership	X1.1	0,881	VALID
	X1.2	0,870	VALID
	X1.3	0,852	VALID
	X1.4	0,819	VALID
	X1.5	0,812	VALID
	X1.6	0,880	VALID
	X1.7	0,917	VALID
	X1.8	0,852	VALID
	X1.9	0,859	VALID
	X1.10	0,552	VALID
	X1.11	0,879	VALID
	X1.12	0,868	VALID
Keadilan Organisasional	X2.1	0,687	VALID
	X2.2	0,869	VALID
	X2.3	0,854	VALID
	X2.4	0,759	VALID
	X2.5	0,769	VALID
	X2.6	0,830	VALID
Kinerja	Y1.2	0,771	VALID
	Y1.3	0,764	VALID
	Y1.4	0,690	VALID
	Y1.6	0,601	VALID
	Y1.8	0,564	VALID
	Y1.9	0,720	VALID
	Y1.11	0,850	VALID
	Y1.12	0,711	VALID
Kecocokan Orang-Organisasi	Z1.1	0,939	VALID
	Z1.2	0,911	VALID
	Z1.3	0,887	VALID
	Z1.4	0,854	VALID
	Z1.5	0,861	VALID
	Z1.6	0,943	VALID

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan di atas, diketahui bahwa semua indikator yang ada memiliki nilai *loading factor* di atas 0,5, sehingga dapat dinyatakan valid secara keseluruhan. Penentuan validitas dapat dilihat dari setiap indikator harus memiliki nilai *loading factor* > 0,5 (Handayani *et al*, 2023: 83).

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk mengetahui apakah suatu konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Maka didapat hasil pengolahan data sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan

Indikator	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Kinerja	Kecocokan Orang-Organisasi	Keterangan
X1.1	0,881	0,688	-0,020	-0,244	VALID
X1.2	0,870	-0,095	0,297	-0,387	VALID
X1.3	0,852	-0,035	0,124	-0,515	VALID
X1.4	0,819	0,169	-0,327	-0,580	VALID
X1.5	0,812	0,207	0,045	0,376	VALID
X1.6	0,880	-0,616	0,108	0,442	VALID
X1.7	0,917	-0,466	0,070	0,404	VALID
X1.8	0,852	-0,294	-0,311	0,578	VALID
X1.9	0,859	0,025	0,224	-0,061	VALID
X1.10	0,552	0,512	0,363	-0,677	VALID
X1.11	0,879	0,071	-0,279	0,513	VALID
X1.12	0,868	0,060	-0,183	-0,134	VALID
X2.1	-0,121	0,687	0,472	-0,419	VALID
X2.2	-0,122	0,869	-0,115	-0,081	VALID
X2.3	-0,344	0,854	-0,047	-0,099	VALID
X2.4	-0,372	0,759	0,470	-0,530	VALID
X2.5	0,642	0,769	-0,384	0,404	VALID
X2.6	0,327	0,830	-0,295	0,644	VALID
Y1.2	0,456	-0,495	0,771	0,060	VALID
Y1.3	-0,282	-0,440	0,764	-0,154	VALID
Y1.4	-0,104	0,647	0,690	-0,071	VALID
Y1.6	0,334	0,496	0,601	-0,759	VALID
Y1.8	-0,076	0,289	0,564	-0,638	VALID
Y1.9	0,118	-0,553	0,720	0,173	VALID
Y1.11	-0,615	0,137	0,850	0,684	VALID
Y1.12	0,304	0,129	0,711	0,324	VALID
Z1.1	0,045	-0,043	-0,071	0,939	VALID
Z1.2	-0,156	0,100	0,290	0,911	VALID
Z1.3	-0,123	0,196	0,272	0,887	VALID
Z1.4	-0,182	0,032	0,164	0,854	VALID
Z1.5	0,171	-0,131	-0,420	0,861	VALID
Z1.6	0,231	-0,148	-0,230	0,943	VALID

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dari hasil pengolahan tersebut dapat diketahui bahwa setiap *loading factor* yang terdapat pada setiap indikator pada suatu variabel laten lebih besar dari nilai *factor loading* indikator-indikator-indikator variabel laten lainnya (Handayani *et al*, 2023: 85).

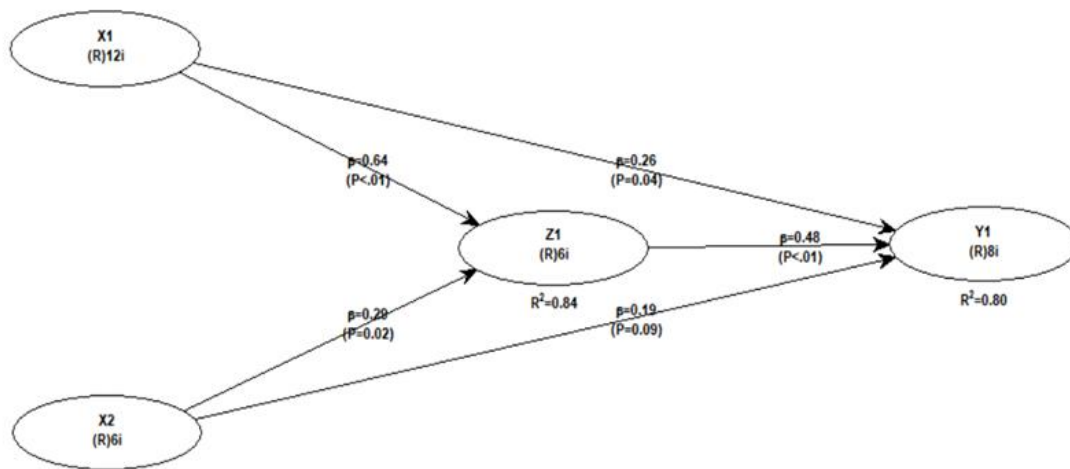
Pada uji selanjutnya untuk mengetahui dan mengukur seberapa reliabel atau diandalkan dari suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini. Pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa indikator pada variabel *servant leadership*, keadilan organisasional, kinerja, dan kecocokan orang-organisasi termasuk kedalam kategori reliabel dikarenakan semua variabel tersebut memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 ($> 0,7$) dan juga memiliki nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,6 ($> 0,6$) (Musyaffi, Khairunnisa, & Respati, 2022: 11).

Tabel 3. Uji Reliabilitas

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Kinerja	Kecocokan Orang-Organisasi
<i>Composite Reliability</i>	0,966	0,912	0,891	0,962
<i>Cronbach's Alpha</i>	0,961	0,884	0,859	0,953

Sumber: Data diolah, 2025

Inner model merupakan analisis dengan fokus pada pengujian hubungan antar variabel laten. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah model yang dibangun dapat dijelaskan dengan data yang ada (*goodness of fit*) dan pengujian hipotesa. Berdasarkan hasil olah data maka dapat dijabarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Hasil Uji *Inner Model*

Berdasarkan hasil uji *inner model* yang telah dijabarkan maka dapat diketahui nilai dari *R-Square* dan nilai *Q-Square* sebagai berikut:

Tabel 4. Uji *R-Square*

Variabel	<i>R-Square</i>
Kinerja Karyawan	0,750
Kecocokan Orang-Organisasi	0,862

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa, nilai *R-Square* pada variabel kinerja sebesar 0,750 atau sebesar 75,0 persen yang menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* dan keadilan organisasional dikatakan mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan PT. Tirtakencana Tatawarna sebesar 75,0 persen. Sedangkan hasil *R-Square* pada variabel kecocokan orang-organisasi sebesar 0,862 atau sebesar 86,2 persen yang berarti variabel *servant leadership* dan keadilan organisasional mampu menjelaskan variabel kecocokan orang-organisasi sebesar 0,862 atau 86,2 persen. Musyaffi, Khairunnisa, & Respati, (2022: 13) menyatakan bahwa, *R Square* merupakan koefisien determinasi pada suatu konstruk endogen. Kekuatan penjelasan variasi tersebut dibagi ke beberapa kriteria yaitu, *R Square* sebesar 0,67 artinya kuat, 0,33 artinya moderat, dan 0,19 artinya lemah.

Tabel 5 menunjukkan hasil *Q-Square* variabel kinerja karyawan (Y1) sebesar 0,751 dan nilai variabel kecocokan orang-organisasi (Z1) sebesar 0,864, yang berarti variabel dan data pada penelitian ini dapat memprediksi model dengan sangat kuat karna nilainya lebih besar dari 0,35 atau $> 0,35$. *Q Square* dilakukan guna mengetahui kemampuan suatu

prediksi melalui prosedur *blindfolding*. Nilai Q Square dikategorikan kecil, sedang, dan besar yaitu, 0,02, 0,15, dan 0,35. Pengujiannya dilakukan hanya pada konstruk endogen yang memiliki indikator bersifat reflektif (Musyaffi, Khairunnisa, & Respati, 2022: 13-14).

Tabel 5. Uji Q-Square

Variabel	Q-Square
Kinerja Karyawan	0,751
Kecocokan Orang-Organisasi	0,864

Sumber: Data diolah, 2025

Uji efek mediasi harus dilihat terlebih dahulu, apakah terdapat pengaruh langsung yang signifikan atau tidak. Pengaruh langsung diperoleh dengan menghilangkan variabel mediasi, sehingga dapat diketahui bagaimana pengaruh variabel terhadap variabel endogen secara langsung.

Tabel 6. Hasil dari Efek Mediasi

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Kinerja	Kecocokan Orang-Organisasi
<i>Servant Leadership</i>				
Keadilan Organisasional				
Kinerja	$\beta = 0,256$ P= 0,036	$\beta = 0,195$ P= 0,089		$\beta = 0,477$ P= < 0,001
Kecocokan Orang-Organisasi	$\beta = 0,637$ P= < 0,001	$\beta = 0,295$ P= 0,018		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pada variabel *servant leadership* dan keadilan organisasional terdapat efek mediasi karena nilai P values < 0,05 yang sebesar < 0,001, dengan nilai sebesar 47,7 persen.

Selanjutnya, uji pengaruh langsung dan tidak langsung dimana dalam pengujian SEM, pengaruh langsung ini diujikan melalui koefisien jalur yang menunjukkan seberapa kuat hubungan antara dua variabel. Jika nilai P values dalam pengujian lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis hubungan langsung dianggap signifikan, sedangkan uji pengaruh tidak langsung menguji pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain melalui satu atau lebih variabel mediator.

Tabel 7. Hasil Uji Signifikansi dan Koefisien Jalur Langsung

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Kinerja	Kecocokan Orang-Organisasi
<i>Servant Leadership</i>				
Keadilan Organisasional				
Kinerja	$\beta = 0,304$ P= < 0,001	$\beta = 0,141$ P= 0,089		
Kecocokan Orang-Organisasi				

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 7, dapat diketahui bahwa, terdapat pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap kinerja, karena memiliki nilai P values < 0,01 sebesar < 0,001.

Begitu juga, keadilan organisasional terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja karena nilai *P values* < 0,1 sebesar 0,089.

Tabel 8. Hasil Uji Signifikansi dan Koefisien Jalur Tidak Langsung

	<i>Servant Leadership</i>	Keadilan Organisasional	Kinerja	Kecocokan Orang-Organisasi
<i>Servant Leadership</i>				
Keadilan Organisasional				
Kinerja	$\beta = 0,256$ $P = 0,036$	$\beta = 0,195$ $P = 0,089$		$\beta = 0,477$ $P = < 0,001$
Kecocokan Orang-Organisasi	$\beta = 0,637$ $P = < 0,001$	$\beta = 0,295$ $P = 0,018$		

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa, terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja melalui kecocokan orang-organisasi, dikarenakan nilai *P values* < 0,01 sebesar < 0,001.

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan melalui pengaruh langsung dan tidak langsung dapat diketahui hasilnya sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
4. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
5. Kecocokan orang-organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja.

PENUTUP

Berdasarkan hasil uji dan pengolahan data yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan tentang pengaruh *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja dengan kecocokan orang-organisasi sebagai mediasi yang akan dijabarkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
4. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kecocokan orang-organisasi di PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.
5. Kecocokan orang-organisasi memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan maka peneliti memberikan saran dengan harapan dapat bermanfaat bagi PT. Tirtakencana Tatawarna Pontianak.

1. Saran kepada pihak PT. Tirtakencana Tatawarna adalah ciptakan budaya perusahaan yang mendorong keterbukaan dan kepercayaan antara karyawan dan pemimpin melalui

- komunikasi transparan, pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada empati, dan mekanisme dukungan yang jelas sehingga karyawan dapat merasa dihargai.
2. Saran kepada pihak PT. Tirtakencana Tatawarna adalah perusahaan harus mendorong dan melatih para pemimpin untuk secara proaktif mengkomunikasikan alasan di balik keputusan yang memengaruhi pekerjaan karyawan, guna membangun transparansi dan kepercayaan, kalau tidak, ditakutkan karyawan akan merasa tidak adil dan dirugikan yang berdampak pada kinerja atau lebih parahnya karyawan akan mengundurkan diri dari perusahaan.
 3. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan lebih memperluas cakupan sampel ke berbagai perusahaan di industri serupa atau berbeda, serta menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh *servant leadership* dan keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Andriani, R., Disman, Ahman, E., & Santoso, B. (2020). *Conditional Process Pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan Kerja, dan Turnover Intention*. Ponorogo: Gracias Logis Kreatif.
- Arif, M., Wahyuningsih, S., Sunarsi, D., Susanti, E., Putra, R. S., Werdiningsih, R., Samsara, L., Nartin, Turi, L. O., Nuhdi, A. (2024). *Gaya Kepemimpinan*. Semarang: CV. Rey Media Grafika.
- Fadila, Rahayu, W. I., & Saputra, H. K. (2020). *Penerapan Metode Naïve Bayes dan Skala Likert pada Aplikasi Prediksi Kelulusan Mahasiswa*. Bandung: Kreatif Industri Nusantara.
- Gunawan, A. *Kepemimpinan Melayani di Era Digital: Mendorong Komitmen dan Perilaku Positif Pendidik dalam Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Selat Media.
- Hakim, F., Esha, D., & Nurhuda, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Teori dan Praktik*. Sleman: Zahir Publishing.
- Handayani, P. W., Hidayanto, A. N., Pinem, A. A., Azzahro, F., Munajat, Q., Ayuningtyas, D., Hapsari, I. C. (2023). *Konsep CB-Sem dan Sem-Pls Disertai Dengan Contoh Kasus*. Depok: Rajawali Printing.
- Herminingsih, A., & Magfuroh, K. *Pengaruh Komitmen dan Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention*. Cirebon: CV. Green Publisher Indonesia.
- Kock, N. F. (2013). *Interdisciplinary Applications of Electronic Collaboration Approaches and Technologies*. United States of America: Information Science Reference.
- Kuncahyo, B & Salmiyati. (2025). *Pemodelan Persamaan Struktural Untuk Penelitian Perkebunan Kelapa Sawit*. Kuningan: Goresan Pena.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model- Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan Smartpls*. Tangerang Selatan: Pascal Books.
- Purwana, K., Rahayu. G. N., & Munawar, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jatinangor: CV. Mega Press Nusantara.

- Putra, R. B., Aima, H., & Yulasmi. (2023). *Compability Organizational dan Knowledge Oriented Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Rezeki, F. (2022). *Strategi dan Implementasi Kinerja Karyawan Pada Usaha Dagang*. Bekasi: PT. KIMHSAFI ALUNG CIPTA.
- Rifai, M. D. K. (2024). *10 Gaya Kepemimpinan Masa Kini Buku*. Semarang: Cahya Ghani Recovery.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-16), Jilid 1 (judul asli: *Organizational Behavior*). Diterjemahkan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta Selatan: Penerbit Salemba Empat.
- Rukiah, Nasution, A. A., Nasirin, W. K. (2024). *Mengukur Kinerja Menggunakan Balance Scorecard*. Bogor: Penerbit Bypass.
- Shaleh, M & Firman. (2018). *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Makassar: Penerbit Aksara Timur.
- Simbolon, S. (2022). *Buku Referensi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: CV. Bintang Semesta Media.
- Suhardi, M. (2023). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Lombok Tengah: Penerbit P4I.
- Sunyoto, D., & Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. Sanggau: CAPS.
- Suparwi, SENTRYO, I., Lubis, L. E., Anwar, Aris, M., Syamsulbahri, Wairisal, P. L., Anam, S., Gagaramusu, Y., Riyanto, F. (2024). *Gaya Kepemimpinan*. Medan: Cendekia Mulia Mandiri.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia*. Badung: Nilacakra.
- Yeni, M. (2024). *Person-Organization Fit, Quality Of Work Life Dan Keadilan Organisasi*. Malang: CV. Azka Pustaka.