

Kinerja karyawan di sektor perbankan: Peran kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural pada Bank Majalengka

Asep Qustolani*, Siti Awah Wulandari
Fakultas Ekonomikadan Bisnis, Universitas Majalengka, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: asepquinn@unma.ac.id)

Abstract

Employees constitute a key strategic asset for organizations, as they play a central role in ensuring sustainability and achieving organizational goals. However, prior studies have reported inconsistent findings regarding the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice on employee performance, particularly within the context of regional banking, which remains underexplored. This condition indicates a research gap that warrants further empirical investigation across different organizational settings. This study aims to examine the influence of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice on employee performance at Bank Majalengka. A quantitative approach was employed using a descriptive and verificative survey method, involving all 124 employees as respondents through a saturated sampling technique. Data were analyzed using multiple linear regression to assess the relationships among variables. The results reveal that job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. These findings suggest that strengthening psychological factors and ensuring fairness in organizational processes are essential strategies for fostering sustainable, adaptive employee performance.

Keywords: Employee Performance, Procedural Justice, Organizational Commitment, Job Satisfaction

Abstrak

Karyawan merupakan aset utama organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan. Namun demikian, temuan penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan, khususnya pada konteks perbankan daerah yang masih relatif terbatas dikaji. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang memerlukan pengujian lebih lanjut dalam konteks organisasi yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan pada Bank Majalengka. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei deskriptif dan verifikatif, melibatkan 124 responden melalui teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan aspek psikologis dan penerapan prinsip keadilan dalam organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan dan adaptif.

Kata kunci: Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi, Keadilan Prosedural, Kinerja Karyawan

How to cite: Qustolani, A., & Wulandari, S. A. (2026). Kinerja karyawan di sektor perbankan: Peran kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural pada Bank Majalengka. *Journal of Management and Digital Business*, 6(1), 345–357. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i1.2879>



1. Pendahuluan

Pada era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang unggul menjadi kebutuhan strategis bagi setiap organisasi, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba (Socol et al., 2018). SDM merupakan faktor sentral dalam menentukan keberlangsungan dan daya saing organisasi karena seluruh aktivitas organisasi dirancang, dijalankan, dan dikendalikan oleh manusia (Hamdiyah et al., 2016). Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimilikinya (Collings et al., 2019). Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi prioritas utama, sebab kinerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya (Kaplan & Haenlein, 2019). Dalam konteks ini, pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk menjamin keberlanjutan dan perkembangan organisasi (Shin & Konrad, 2017).

Secara konseptual, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar dapat membantu terwujudnya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jiang et al., 2012). Kinerja karyawan sendiri didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan procedural (Herawati et al., 2022). Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap emosional individu terhadap pekerjaannya, komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, sedangkan keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan penerapan kebijakan organisasi.

Secara teoritis, kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Nuryanti & Sintaasih, 2020). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja (Cortina et al., 2017). Komitmen organisasi juga berperan langsung dalam mendorong kinerja, karena individu yang memiliki keterikatan kuat terhadap organisasi akan berusaha memberikan kontribusi terbaik (Suharto et al., 2023). Selain itu, keadilan prosedural dapat memperkuat hubungan tersebut. Ketika karyawan merasakan bahwa prosedur organisasi berjalan secara adil dan transparan, maka tingkat kepuasan dan komitmen mereka meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara sinergis berkontribusi terhadap optimalisasi kinerja karyawan.

Meskipun teori sudah banyak membahas hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural dengan kinerja karyawan, studi sebelumnya sering kontradiktif, beberapa temukan pengaruh kuat, yang lain lemah atau tak signifikan. Kebanyakan riset juga uji variabel ini secara terpisah atau di organisasi besar, sehingga pengujian simultan di perbankan daerah masih jarang. Di Bank Majalengka, data absensi 2025 tunjukkan fluktuasi ketidakhadiran: puncak 0,60% di

April dan 0,50% di Agustus. Meski rendah secara keseluruhan, ini sinyal potensi masalah dari kepuasan kerja, komitmen, dan persepsi keadilan yang bisa mengganggu stabilitas kinerja. Makanya, butuh studi empiris yang spesifik untuk jelaskan kaitan ketiganya.

Keunikan penelitian ini ada pada pengujian terintegrasi (simultan) ketiga variabel sebagai pendorong kinerja karyawan di perbankan daerah konteks dengan budaya kerja, organisasi, dan dinamika SDM yang beda dari sektor lain. Ini tak cuma konfirmasi hubungan, tapi juga tekankan peran faktor psikologis dan keadilan sebagai kunci utama. Secara keseluruhan, penelitian ini menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan Bank Majalengka. Hasilnya diharap tambah wawasan teori manajemen SDM berbasis perilaku organisasi, sekaligus beri rekomendasi praktis buat manajemen: strategi tingkatkan kinerja yang lebih lengkap, sesuai konteks, dan tahan lama.

2. Tinjauan Pustaka

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi memengaruhi perilaku kerja guna meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Wijayanto & Riani, (2021), perilaku organisasi mengkaji dampak individu dan kelompok terhadap perilaku kerja untuk kemudian diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pada tingkat individu, faktor seperti kepribadian, persepsi, motivasi, dan sikap kerja memengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Andria & Yateno, 2021). Pada tingkat kelompok, dinamika interaksi, komunikasi, serta norma kerja turut menentukan efektivitas organisasi. Oleh karena itu, pemahaman perilaku organisasi menjadi landasan dalam menjelaskan keterkaitan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan prosedural, dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang timbul sebagai hasil evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan. Menurut Adu et al. (2024), kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang diterima. Frederick Herzberg melalui Teori Dua Faktor menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor hygiene seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan (Wedadjati & Helmi, 2022). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan persepsi terhadap pekerjaan itu sendiri, sistem imbalan, hubungan dengan atasan, serta hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan tinggi cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih baik, loyalitas terhadap organisasi, serta kinerja yang optimal.

Komitmen organisasi merupakan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Jayanti, 2022). Menurut Allen & Meyer, (1990), komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif yang berkaitan dengan keterikatan emosional terhadap organisasi, komitmen kontinu yang didasarkan pada pertimbangan biaya atau kerugian

jika meninggalkan organisasi, serta komitmen normatif yang muncul dari rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan. Komitmen organisasi dipengaruhi oleh pengalaman kerja, karakteristik individu, serta kondisi lingkungan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kedisiplinan, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya tujuan organisasi (Aulia et al., 2025).

Keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan konsistensi prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan organisasi. Menurut (Chasanah, 2016), keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam proses penentuan kebijakan dan distribusi penghargaan dalam organisasi. Colquitt, (2001) menjelaskan bahwa keadilan prosedural tercermin melalui konsistensi prosedur, bebas dari bias, penggunaan informasi yang akurat, adanya kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, tersedianya mekanisme koreksi, serta penerapan standar etika dalam setiap proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan merasakan bahwa prosedur organisasi dijalankan secara adil dan transparan, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut Atikah Rakhmawati & Cicilia Ayu Wulandari, (2023), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Perspektif lain yang dikemukakan oleh Edwin Adipratama et al. (2021) melalui teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kejelasan dan tingkat tantangan tujuan yang ditetapkan. Kinerja dapat tercermin dari kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, tingkat efisiensi, serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Secara teoritis, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena individu yang merasa puas akan menunjukkan semangat, tanggung jawab, dan dedikasi yang lebih tinggi dalam bekerja. Komitmen organisasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karena adanya keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi terbaik. Di sisi lain, keadilan prosedural memperkuat kepuasan dan komitmen melalui persepsi terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural secara simultan berpotensi memengaruhi kinerja karyawan di Bank Majalengka.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bersifat deskriptif dan verifikasi. Metode survei digunakan untuk mengumpulkan data mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian pada waktu tertentu serta menguji hubungan kausal antar variabel. Menurut Sugiyono (2020), metode survei merupakan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk menguji hipotesis

berdasarkan data sampel dari populasi tertentu. Penelitian ini menganalisis pengaruh tiga variabel independen, yaitu kepuasan kerja (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan keadilan prosedural (X_3), terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
kinerja karyawan	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas (Mutu) 2. Kuantitas (Jumlah) 3. Waktu (Jangka Waktu) 4. Efisiensi Biaya 5. Pengawasan 6. Hubungan Antar Karyawan 	(Putra & Gupron, 2020;Norawati et al., 2022)
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif terhadap pekerjaan seseorang yang muncul sebagai hasil dari evaluasi karakteristiknya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan 2. Moral kerja 3. Turnover kecil 	(Judge et al., 2017;Susetyo et al., 2025)
Komitmen organisasi	Komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kerelaan 2. Menyatukan aktivitas 3. Memahami kebutuhan organisasi 4. Memiliki kebutuhan organisasi 	(Yu et al., 2018;Ribeiro et al., 2018)
Keadilan prosedural	Keadilan prosedural yaitu mengacu pada kewajaran proses dan prosedur organisasi yang digunakan untuk menentukan sumber daya dan alokasi keputusan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kendali Proses 2. Kendali Keputusan 3. Konsistensi 4. Bebas Prasangka 5. Akurasi Informasi 6. Mampu Koreksi 7. Etika dan Moral 	(Gabriel et al., 2018;Colquitt, 2001)

Kepuasan kerja diukur berdasarkan empat dimensi yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2020), yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, supervisi, dan rekan kerja. Komitmen organisasi diukur menggunakan tiga dimensi menurut John Meyer dan Natalie Allen, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif. Keadilan prosedural diukur berdasarkan indikator konsistensi, mekanisme perbaikan, representatif, penyampaian gagasan, dan partisipasi dalam rapat sebagaimana dikemukakan oleh Asep Qustolani. Kinerja karyawan diukur melalui dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan sikap kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Tabel 1. Kriteria Penilaian dengan Skala Likert

No.	Jawaban pernyataan	Skor Jawaban
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu – Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2020)

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Majalengka yang berjumlah 124 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh (*sensus*), sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Kuesioner disusun berdasarkan indikator operasional variabel yang telah ditetapkan dan disesuaikan dengan konteks organisasi.

Sebelum dilakukan analisis, data ordinal hasil skala Likert ditransformasi menjadi skala interval menggunakan metode *Method of Successive Interval* (MSI) agar memenuhi asumsi analisis parametrik. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda, selain itu tahapan sebagai berikut: (1) Analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian. (2) Uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi untuk memastikan kelayakan model regresi sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2018). Analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan model persamaan:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

- Y : Kinerja Karyawan
- b_0 : Konstanta
- $b_1 - b_3$: Koefisien regresi X_1 , X_2 , dan X_3
- X_1 : Kepuasan Kerja
- X_2 : Komitmen Organisasi
- X_3 : Keadilan Prosedural
- ε : *Error Tern*

Uji kelayakan model (uji F) untuk menilai ketepatan model secara simultan. Uji hipotesis parsial (uji t) untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5%. Analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil penelitian

Gambaran Objek Penelitian

Objek penelitian adalah Bank Majalengka, yang merupakan transformasi dari PD BPR Sukahaji hasil merger delapan BPR di wilayah Majalengka dan mulai beroperasi pada 2 Juli 2008 berdasarkan Perda Kabupaten Majalengka No. 3 Tahun 2007 serta izin Bank Indonesia tanggal 13 Mei 2008. Pada 25 Januari 2023 dilakukan perubahan logo dan nama menjadi Bank Majalengka berdasarkan penegasan Otoritas Jasa Keuangan dan pengesahan Bupati Majalengka. Modal dasar perusahaan meningkat dari Rp10 miliar menjadi Rp50 miliar sesuai Perda No. 8 Tahun 2019. Sebagai BUMD, bank ini berperan dalam mendukung UMKM, meningkatkan inklusi keuangan, serta berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Responden berjumlah 124 karyawan dengan teknik sampling jenuh. Mayoritas merupakan karyawan tetap (96,8%). Berdasarkan jenis kelamin, 67,7% laki-laki dan 32,3% perempuan. Usia responden didominasi kelompok 38–47 tahun (33,9%). Tingkat pendidikan mayoritas S1 (79,0%). Lama bekerja didominasi lebih dari 15 tahun (38,7%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden relatif matang secara usia dan pengalaman kerja.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan skala Likert 1–5 yang menghasilkan:

Tabel 2. Hasil Skala Likert untuk semua variabel

Variabel	Kategori	Interval
Kepuasan Kerja (X_1)	Sangat Tinggi	4.166 - 4.960
Komitmen Organisasi (X_2)	Cukup Tinggi	2.578 - 3.371
Keadilan Prosedural (X_3)	Cukup Tinggi	2.578 - 3.371
Kinerja Karyawan (Y)	Sangat Tinggi	4.166 - 4.960

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja (X_1) memperoleh total skor 4.242 dan berada pada kategori *sangat tinggi*. Skor tertinggi terdapat pada indikator kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan tanggung jawab, sedangkan skor terendah pada kesesuaian gaji dengan pekerjaan. Komitmen Organisasi (X_2) memperoleh total skor 3.035 dan berada pada kategori *cukup tinggi*. Indikator tertinggi adalah kesediaan menjalani karier di organisasi, sedangkan terendah pada perasaan bahwa masalah organisasi merupakan masalah pribadi.

Keadilan Prosedural (X_3) memperoleh total skor 2.632 dan berada pada kategori *cukup tinggi*. Indikator tertinggi adalah konsistensi penerapan aturan, sedangkan terendah pada keterwakilan dalam pengambilan keputusan. Kinerja Karyawan (Y) memperoleh total skor 4.328 dan berada pada kategori *sangat tinggi*. Indikator tertinggi adalah kemampuan bekerja sama dalam tim, sedangkan terendah pada pemenuhan standar kerja

Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig sebesar 0,102 ($>0,05$), sehingga residual berdistribusi normal. Nilai tolerance seluruh variabel $>0,10$ dan VIF <10 (6,014–7,435), sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Scatterplot menunjukkan tidak terdapat pola tertentu, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Nilai Durbin-Watson sebesar 1,843 berada pada rentang bebas autokorelasi, sehingga model memenuhi asumsi klasik.

Hasil Analisis Regresi dan Uji Hipotesis

Hasil uji F pada Tabel 3 menunjukkan nilai Fhitung sebesar 308,045 dengan signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,885 menunjukkan bahwa 88,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural, sedangkan 11,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Tabel 3. Hasil Estimasi Regresi linear berganda

Model	Koefisien	St. Error	t hitung	Sig.
Konstanta	10,025	0,597	16,782	0,000
X ₁	0,256	0,038	6,763	0,000
X ₂	0,203	0,048	4,229	0,000
X ₃	0,212	0,037	5,729	0,000
R ²	0,885			
Adj. R ²	0,882			
F hitung	308,045			
Sig. F	0,000			

Hasil regresi menunjukkan persamaan:

$$Y = 10,025 + 0,256X_1 + 0,203X_2 + 0,212X_3$$

Hasil uji parsial menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 6,763$; $p < 0,05$), komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 4,229$; $p < 0,05$) dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t = 5,729$; $p < 0,05$). Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian diterima. Seluruh koefisien regresi bernilai positif, yang berarti peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Majalengka. Temuan ini menegaskan bahwa pencapaian kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh sistem dan prosedur kerja, tetapi juga oleh kondisi psikologis karyawan serta persepsi mereka terhadap lingkungan organisasi. Temuan ini selaras dengan penelitian (Wibowo et al., 2025) bahwa kondisi psikologis dan persepsi terhadap lingkungan organisasi memegang peranan penting terhadap kinerja. Dengan demikian, aspek perilaku organisasi memiliki peran strategis dalam mendukung efektivitas kerja.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja karyawan tergolong sangat tinggi, dengan kesesuaian kemampuan dan tanggung jawab sebagai faktor utama yang menonjol. Ini menandakan bahwa elemen intrinsik seperti rasa pencapaian dan peluang berkembang berperan lebih besar daripada faktor ekstrinsik seperti gaji, meski kompensasi tetap dinilai tinggi. Temuan kami ini sejalan dengan studi yang menemukan bahwa faktor intrinsik seperti tanggung jawab, prestasi, dan peluang karier lebih berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dibandingkan faktor ekstrinsik seperti kompensasi (Amanda & Muafi, 2023). Penelitian lain juga memperkuat hal ini, dengan menunjukkan bahwa kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi menjadi pendorong utama kepuasan kerja (Kwon & Kim, 2020). Akibatnya, saat pekerjaan cocok dengan kemampuan karyawan dan dilengkapi tanggung jawab yang jelas, mereka biasanya lebih positif dan produktif dalam bekerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Komitmen organisasi karyawan secara keseluruhan tergolong tinggi, terutama pada keinginan berkarier jangka panjang di organisasi yang mencerminkan loyalitas dan ikatan emosional yang kuat. Hasil ini selaras dengan studi yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas dan niat bertahan karyawan (Hamdi-Kidar & Vellera, 2018). Penelitian lain pun menegaskan bahwa komitmen ini mendorong kinerja lebih baik serta perilaku kerja positif (Nguyen et al., 2020). Meski begitu, tidak semua aspeknya sama kuatnya; keterlibatan dalam mengatasi masalah organisasi masih relatif rendah (Schaubroeck et al., 2017). Karenanya, meskipun komitmen tinggi secara umum, organisasi perlu memperkuat internalisasi nilai, visi, dan budaya agar keterlibatan ini ikut naik. Sementara itu, keadilan prosedural juga mencapai kategori tinggi, dengan konsistensi penerapan aturan sebagai pendorong utama walaupun partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan masih butuh peningkatan (Grand, 2020).

Uji verifikasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan prosedural semuanya berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara terpisah maupun bersamaan. Temuan ini selaras dengan studi yang membuktikan bahwa ketiga variabel ini berkontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Penelitian lain juga mengonfirmasi bahwa gabungan keadilan prosedural dan kepuasan kerja justru memperkuat kinerja lewat peningkatan kepercayaan serta motivasi (Alabdullah, 2018). Secara spesifik, kepuasan kerja memotivasi karyawan melalui pemenuhan kebutuhan intrinsik; komitmen organisasi membangun loyalitas dan usaha maksimal; sementara keadilan prosedural menciptakan rasa percaya dan kepastian. Untuk itulah, di sektor perbankan daerah, peningkatan kinerja karyawan sebaiknya difokuskan pada penguatan ketiga elemen ini secara terpadu agar hasilnya lebih berkelanjutan dan tangguh menghadapi perubahan organisasi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, baik dari aspek kesesuaian pekerjaan, tanggung jawab, maupun lingkungan kerja, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, komitmen organisasi dan keadilan prosedural juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin besar dorongan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi. Demikian pula, penerapan keadilan prosedural yang konsisten dan transparan mampu meningkatkan rasa percaya dan kepastian kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Ucapan Terimakasih

Penulis hendak mengucapkan apresiasi dan terima kasih kepada seluruh karyawan Bank Majalengka atas kesediaannya meluangkan waktu untuk berbagi pengetahuan, mengisi kuesioner, dan berpartisipasi dalam wawancara guna mendukung proses penelitian ini berjalan lancar.

Referensi

- Adu, A., Mayopu, M. G., Lion, L. A., Bria, F., Kalndija, Y. F. L., & Berek, N. (2024). Analisis Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan: Literatur Review. *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.30606/v6.n1.2024.4>
- Alabdullah, T. T. Y. (2018). The relationship between ownership structure and firm financial performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 319–333. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2016-0051>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>
- Amanda, N., & Muafi, M. (2023). The Effect of Intrinsic Motivation and Financial Compensation on Affective Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction CV. Mulya Sukanta Makmur. *Journal of Social Science*, 4(4), 995–1011. <https://doi.org/10.46799/jss.v4i4.599>
- Andria, R., & Yateno, Y. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT.Perkebunan GGF/GGPC 02 Lampung Timur. *Jurnal Manajemen Diversifikasi*, 1(4), 914–920. <https://doi.org/10.24127/diversifikasi.v1i4.981>
- Atikah Rakhmawati, & Cicilia Ayu Wulandari. (2023). Tingkat Suatu Peran Dalam Dampak Suatu Budaya Kerja Kinerja Kerja. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 1(4), 36–43. <https://doi.org/10.61132/menawan.v1i4.20>
- Aulia, Y., Hadiyanto, & Sulastri. (2025). Kontribusi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Pegawai. *Jurnal Niara*, 17(3), 181–191. <https://doi.org/10.31849/niara.v17i3.25513>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Chasanah, I. R. (2016). Komitmen Organisasi Di Pt . Sai Apparel Industries Semarang. *Intuisi Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(3), 186–194.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cortina, J. M., Aguinis, H., & DeShon, R. P. (2017). Twilight of dawn or of evening? A century of research methods in the Journal of Applied Psychology. *Journal of*

- Applied Psychology*, 102(3), 274–290. <https://doi.org/10.1037/apl0000163>
- Edwin Adipratama, Ferdinand, F., & Fitria Husnatarina. (2021). Kinerja pegawai pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2657>
- Gabriel, A. S., Butts, M. M., Yuan, Z., Rosen, R. L., & Sliter, M. T. (2018). Further understanding incivility in the workplace: The effects of gender, agency, and communion. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 362–382. <https://doi.org/10.1037/apl0000289>
- Grand, J. A. (2020). A general response process theory for situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 819–862. <https://doi.org/10.1037/apl0000468>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage
- Hamdi-Kidar, L., & Vellera, C. (2018). Triggers entrepreneurship among creative consumers. *Journal of Business Research*, 92, 465–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.018>
- Hamadiyah, Haryono, A. T., & Fathoni, A. (2016). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan di Swalayan Banyumanik Semarang. *Journal of Management*, 02(02), 1–11.
- Herawati, J., Kurniawan, I. S., & Setyaningsih, I. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *AKUNTABEL*, 19(1), 109–116. <https://doi.org/10.30872/jakt.v19i1.10639>
- Jayanti, H. D. (2022). Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Komitmen Organisasi. *Edu Consilium: Jurnal Bimbingan Dan Konseling Pendidikan Islam*, 3(1), 79–88. <https://doi.org/10.19105/ec.v3i1.5406>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation and disruption: On big data, blockchain, artificial intelligence, and other things. *Business Horizons*, 62(6), 679–681. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.001>
- Kwon, K., & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704>
- Nguyen, h. N., Le, q. H., Tran, q. B., Tran, t. H. M., Nguyen, t. H. Y., & Nguyen, t. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439>

- Norawati, S., Lutfi, A., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92–104. <https://doi.org/10.29138/ijebd.v5i1.1602>
- Nuryanti, N., & Sintaasih, D. K. (2020). Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 926. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i03.p06>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Putra, M. R., & Gupron, G. (2020). Employee Performance Models: Competence, Compensation And Motivation (Human Resources Literature Review Study). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 185–198. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.629>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality Between High-Performance Work Systems and Organizational Performance. *Journal of Management*, 43(4), 973–997. <https://doi.org/10.1177/0149206314544746>
- Socol, C., Marinas, M., Socol, A. G., & Armeanu, D. (2018). Fiscal Adjustment Programs versus Socially Sustainable Competitiveness in EU Countries. *Sustainability*, 10(10), 3390. <https://doi.org/10.3390/su10103390>
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Suharto, S., Sigalingging, M., & Ngaliman, N. (2023). Komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap kinerja manajerial. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 1064. <https://doi.org/10.29210/020232208>
- Susetyo, A. A., Sukmawan, K. I., & Sulistiyowati, L. H. (2025). Do Well-Being and Job Motivation Impact Job Satisfaction? An Approach Based on Positive Emotions and Herzberg's Two-Factor Theory. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 14(1), 52–61. <https://doi.org/10.32639/tvrcef59>
- Wedadjati, R. S., & Helmi, S. (2022). Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis Herzberg's Two Factors Motivation Theory. *MBIA*, 21(3), 246–262. <https://doi.org/10.33557/mbia.v21i3.1777>
- Wibowo, A. E., Syafruddin Rais, & Linawati, L. (2025). Peran Lingkungan Kerja, Keselamatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 5(2), 1537–1548. <https://doi.org/10.53625/jirk.v5i2.10460>

- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The Influence of Work Competency and Motivation on Employee Performance. *Society*, 9(1), 83–93. <https://doi.org/10.33019/society.v9i1.290>
- Yu, S., Zhang, F., Nunes, L. D., & Levesque-Bristol, C. (2018). Self-determined motivation to choose college majors, its antecedents, and outcomes: A cross-cultural investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 132–150. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.002>