



# International Journal of Economics, Management and Social Science

Vol 9 No 2 June 2026

E-ISSN: 2614-3828 | P-ISSN: 2614-3887

Open Access: <https://journal.salewangang.net/ijemss/index>

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN GAJI, DAN HUBUNGAN INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA TIM DI PT. PERMATA INDAH RUBARU

Dina Kurniawati<sup>1</sup>, Moh. Kurdi<sup>2</sup>, Syaiful Anwar<sup>3</sup>, Fatmawati<sup>4</sup>

<sup>1-3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wiraraja

<sup>4</sup>Fakultas Pertanian Universitas Wiraraja

dinakurniawati@wiraraja.ac.id

[mkurdi@wiraraja.ac.id](mailto:mkurdi@wiraraja.ac.id) | [syaifulanwar@wiraraja.ac.id](mailto:syaifulanwar@wiraraja.ac.id) | [fatmawati@wiraraja.ac.id](mailto:fatmawati@wiraraja.ac.id)

### Article Info :

Received:

29/05/2026

Revised:

30/05/2026

Accepted:

14/06/2026

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the influence of organizational justice, salary satisfaction, and interpersonal relationships on team performance at PT. Permata Indah Rubaru in Sumenep Regency. The research employed a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis through SmartPLS 3.0 software. The sample consisted of 170 respondents selected using a purposive sampling method. The results indicate that all three independent variables have a positive and significant effect on team performance, with salary satisfaction emerging as the most dominant factor. The coefficient of determination ( $R^2$ ) value of 0.674 indicates that 67.4% of the variation in team performance is explained by organizational justice, salary satisfaction, and interpersonal relationships, while the remaining 32.6% is influenced by other factors outside the research model. These findings highlight the importance of implementing organizational justice, providing fair compensation, and fostering harmonious interpersonal relationships to enhance team effectiveness and productivity within the company.*

*Keywords: Organizational Justice; Salary Satisfaction; Interpersonal Relationships; Team Performance.*



©2022 Authors.. This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

### Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung cepat akibat perkembangan teknologi, globalisasi pasar, dan meningkatnya tuntutan konsumen menuntut organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pengembangan sumber daya fisik dan finansial, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara efektif. Dalam perspektif manajemen modern, keberhasilan organisasi tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya modal yang dimiliki, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memberdayakan manusia sebagai penggerak utama seluruh aktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Salah satu indikator penting yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan. Namun demikian, dalam organisasi kontemporer, pencapaian tujuan perusahaan semakin bergantung pada kemampuan individu untuk bekerja secara kolektif dalam suatu tim. Sistem kerja berbasis tim memungkinkan organisasi memanfaatkan beragam kompetensi, pengalaman, dan perspektif yang dimiliki setiap anggota untuk menghasilkan keputusan dan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kinerja tim menjadi salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi karena mencerminkan kemampuan anggota untuk berkolaborasi, berkoordinasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robbins dan Judge (2017), tim yang efektif tidak hanya dibangun berdasarkan kemampuan teknis individu, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan sosial yang mendukung terciptanya sinergi antaranggota. Efektivitas tim muncul ketika setiap individu mampu bekerja secara harmonis, memiliki tujuan yang sama, saling mendukung, dan memperoleh perlakuan yang adil dari organisasi. Dengan demikian, keberhasilan kerja tim tidak dapat dilepaskan dari kondisi lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis, sosial, dan ekonomi para anggotanya.

Dalam konteks tersebut, keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam berbagai aspek kehidupan organisasi, baik yang berkaitan dengan pembagian hasil kerja, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi sosial yang terjadi di lingkungan kerja (Greenberg, 1990). Keadilan organisasi umumnya dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Colquitt, 2001).

Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan hasil yang diterima, seperti gaji, insentif, promosi, maupun penghargaan lainnya. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, sedangkan keadilan interaksional berhubungan dengan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima individu selama proses tersebut berlangsung. Ketiga dimensi tersebut secara bersama-sama membentuk persepsi keadilan yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek perilaku kerja, termasuk kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan kinerja karyawan. Colquitt et al. (2001) menemukan bahwa karyawan yang merasakan tingkat keadilan yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif dibandingkan mereka yang merasa diperlakukan tidak adil. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Siregar et al. (2020), yang menyatakan bahwa keadilan organisasional berkontribusi terhadap peningkatan komitmen organisasi melalui terbentuknya kepuasan kerja yang lebih baik.

Dari perspektif yang lebih manusiawi, keadilan organisasi bukan hanya persoalan kebijakan administratif, melainkan juga berkaitan dengan penghargaan terhadap martabat manusia di tempat kerja. Ketika individu merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara setara, mereka akan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi serta menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memunculkan rasa kecewa, frustrasi, bahkan konflik yang berpotensi mengganggu hubungan kerja dan efektivitas tim.

Selain keadilan organisasi, kepuasan gaji merupakan faktor lain yang memiliki pengaruh penting terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Gaji merupakan bentuk kompensasi finansial yang diberikan organisasi sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. Menurut Milkovich dan Newman (2014), sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, sistem penggajian yang dianggap tidak adil berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja.

Kepuasan terhadap gaji tidak hanya ditentukan oleh besarnya nominal yang diterima, tetapi juga oleh persepsi mengenai keadilan pengupahan, kesesuaian antara beban kerja dan kompensasi, transparansi sistem remunerasi, serta kemampuan gaji dalam memenuhi kebutuhan hidup karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Isyandi et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sistem kompensasi yang diterapkan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa penghargaan yang diterima sesuai dengan kontribusi yang diberikan, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Dalam konteks kehidupan nyata, gaji memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar imbalan ekonomi. Bagi sebagian besar pekerja, gaji merupakan sumber utama untuk memenuhi kebutuhan keluarga, pendidikan anak, kesehatan, dan kesejahteraan hidup secara keseluruhan. Oleh karena itu, kepuasan terhadap gaji sering kali berkaitan erat dengan rasa aman, penghargaan diri, dan kualitas hidup seseorang. Kondisi ini menjadikan sistem kompensasi sebagai salah satu instrumen strategis dalam menjaga motivasi dan produktivitas karyawan.

Faktor berikutnya yang tidak kalah penting adalah hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal mencerminkan kualitas interaksi sosial yang terjadi antaranggota organisasi, baik antara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dan pimpinan. Hubungan interpersonal yang sehat ditandai oleh adanya komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya, empati, penghormatan, serta dukungan sosial yang positif.

Menurut Tjosvold (2008), hubungan interpersonal yang baik mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mempercepat penyelesaian konflik, serta meningkatkan efektivitas kerja sama dalam tim. Sementara itu, Katzenbach dan Smith (2003) menjelaskan bahwa tim berkinerja tinggi umumnya dibangun di atas fondasi kepercayaan dan komitmen bersama yang kuat di antara para anggotanya. Dengan adanya hubungan interpersonal yang positif, anggota tim akan lebih mudah bertukar informasi, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama dalam menyelesaikan berbagai tantangan pekerjaan.

Hubungan interpersonal yang harmonis juga memiliki dimensi kemanusiaan yang sangat penting. Manusia pada hakikatnya merupakan makhluk sosial yang membutuhkan interaksi, pengakuan, dan dukungan dari lingkungan sekitarnya. Lingkungan kerja yang memungkinkan individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan saling

menghargai tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan kenyamanan psikologis yang mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Sebaliknya, hubungan interpersonal yang buruk dapat menimbulkan konflik, kesalahpahaman, dan menurunkan kualitas kerja sama tim.

Pentingnya pengelolaan faktor-faktor tersebut juga terlihat dalam konteks PT. Permata Indah Rubaru, sebuah perusahaan yang bergerak di sektor agribisnis dan jasa produksi pertanian di Kabupaten Sumenep. Sebagai perusahaan yang mengandalkan koordinasi dan kerja sama tim dalam berbagai aktivitas operasionalnya, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan anggota tim dalam bekerja secara efektif. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan pihak manajemen, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan dinamika kerja tim, seperti kurang optimalnya koordinasi antaranggota, keterlambatan pencapaian target produksi, serta munculnya ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi yang berlaku.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa faktor keadilan organisasi, kepuasan gaji, dan hubungan interpersonal masih memerlukan perhatian yang lebih serius. Apabila ketiga aspek tersebut tidak dikelola secara optimal, maka potensi terjadinya penurunan motivasi, berkurangnya komitmen kerja, dan melemahnya kolaborasi tim akan semakin besar. Sebaliknya, apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil, memberikan kompensasi yang memadai, dan membangun hubungan interpersonal yang sehat, maka peluang untuk meningkatkan kinerja tim akan semakin besar.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh keadilan organisasi, kepuasan gaji, dan hubungan interpersonal terhadap berbagai aspek perilaku kerja, penelitian yang secara khusus menguji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja tim pada sektor agribisnis di Kabupaten Sumenep masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi baik secara teoritis maupun praktis.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tim. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Permata Indah Rubaru dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi, kepuasan gaji, dan hubungan interpersonal terhadap kinerja tim pada PT. Permata Indah Rubaru sebagai upaya untuk memahami faktor-faktor yang dapat mendukung terciptanya tim kerja yang produktif, harmonis, dan berkelanjutan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (explanatory research). Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan yang bekerja dalam tim di PT. Permata Indah Rubaru. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, sehingga diperoleh sebanyak 170 responden. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju).

Konstruk yang diukur dalam penelitian ini meliputi keadilan organisasi yang terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional; kepuasan gaji yang mencakup keadilan pengupahan, kesesuaian beban kerja, transparansi, dan kelayakan gaji; hubungan interpersonal yang meliputi komunikasi, empati, kepercayaan, dan saling menghormati; serta kinerja tim yang diukur melalui efektivitas, efisiensi, kolaborasi, kualitas kerja, kepuasan anggota tim, serta inovasi dan pembelajaran.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, yang mencakup pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menganalisis hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan nilai t-statistic.

## Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Permata Indah Rubaru, Kabupaten Sumenep, dengan melibatkan 170 karyawan yang bekerja dalam berbagai unit kerja berbasis tim. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Variabel yang dianalisis meliputi Keadilan Sosial ( $X_1$ ), Kepuasan Gaji ( $X_2$ ), Hubungan Interpersonal ( $X_3$ ), dan Kinerja Tim ( $Y$ ).

Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan.

**Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Keadilan Sosial (X1)	0,818	0,884	0,718	Reliabel
Kepuasan Gaji (X2)	0,874	0,910	0,717	Reliabel
Hubungan Interpersonal (X3)	0,881	0,919	0,739	Reliabel
Kinerja Tim (Y)	0,911	0,934	0,737	Reliabel

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh konstruk penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural.

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-Square untuk variabel Kinerja Tim sebesar 0,674. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa Keadilan Sosial, Kepuasan Gaji, dan Hubungan Interpersonal mampu menjelaskan 67,4% variasi Kinerja Tim. Sementara itu, sebesar 32,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai R-Square sebesar 0,674 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang tergolong kuat dalam menjelaskan variasi kinerja tim pada PT. Permata Indah Rubaru.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value hasil bootstrapping. Kriteria pengujian yang digunakan adalah nilai t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hubungan Antarvariabel	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keputusan
Keadilan Sosial → Kinerja Tim	0,281	3,102	0,002	Diterima
Kepuasan Gaji → Kinerja Tim	0,347	3,874	0,000	Diterima
Hubungan Interpersonal → Kinerja Tim	0,296	3,321	0,001	Diterima

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Keadilan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tim dengan koefisien jalur sebesar 0,281, nilai t-statistic sebesar 3,102, dan p-value sebesar 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan sosial dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja tim yang dihasilkan.

Kepuasan Gaji juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tim dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,347, nilai t-statistic sebesar 3,874, dan p-value sebesar 0,000. Di antara ketiga variabel independen, Kepuasan Gaji memiliki nilai koefisien terbesar, yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan kontribusi pengaruh paling kuat terhadap peningkatan Kinerja Tim.

Selanjutnya, Hubungan Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Tim dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,296, nilai t-statistic sebesar 3,321, dan p-value sebesar 0,001. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas hubungan antaranggota tim, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dapat dicapai.

Secara keseluruhan, seluruh hipotesis penelitian diterima karena masing-masing hubungan antarvariabel memiliki nilai t-statistic di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa Keadilan Sosial, Kepuasan Gaji, dan Hubungan Interpersonal merupakan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Tim pada PT. Permata Indah Rubaru.

## Pembahasan

### Pengaruh Keadilan Sosial terhadap Kinerja Tim

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim pada PT. Permata Indah Rubaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan yang diterapkan organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan kolaboratif. Semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula kontribusi yang diberikan dalam mencapai tujuan tim dan organisasi.

Keadilan sosial dalam penelitian ini mencakup aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan bagaimana hasil atau penghargaan diberikan secara proporsional sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan. Keadilan prosedural berhubungan dengan transparansi dan konsistensi proses pengambilan keputusan organisasi, sedangkan keadilan interaksional menitikberatkan pada bagaimana karyawan diperlakukan dengan hormat, bermartabat, dan penuh penghargaan oleh atasan maupun rekan kerja.

Dalam konteks organisasi modern, keadilan tidak hanya dipandang sebagai aspek administratif semata, tetapi juga sebagai kebutuhan psikologis yang memengaruhi motivasi, komitmen, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika individu merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga bersedia memberikan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebaliknya, persepsi ketidakadilan dapat memunculkan kekecewaan, menurunkan motivasi, bahkan memicu konflik yang berdampak pada menurunnya efektivitas kerja tim.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Equity Theory yang dikemukakan oleh Adams (1965), yang menjelaskan bahwa individu akan membandingkan kontribusi yang mereka berikan dengan penghargaan yang diterima. Apabila keseimbangan tersebut dirasakan adil, maka akan muncul kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Selain itu, penelitian Rahman et al. (2021) menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu meningkatkan kepercayaan, kohesi kelompok, dan komitmen anggota tim sehingga berdampak positif terhadap kinerja kolektif.

Dari sisi kemanusiaan, keadilan memberikan rasa dihargai dan diakui sebagai bagian penting dari organisasi. Karyawan tidak hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan, tetapi juga membutuhkan pengakuan atas kontribusi dan martabatnya sebagai manusia. Oleh karena itu, penerapan kebijakan yang adil di PT. Permata Indah Rubaru tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan berkelanjutan.

#### **Pengaruh Kepuasan Gaji terhadap Kinerja Tim**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan gaji memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, serta menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Nilai path coefficient sebesar 0,347 menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan gaji akan diikuti oleh peningkatan kinerja tim secara nyata. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dan dirasakan adil masih menjadi faktor utama yang memengaruhi semangat kerja dan kontribusi karyawan dalam organisasi.

Gaji bukan hanya sekadar bentuk imbalan ekonomi atas pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga merupakan simbol penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja, tanggung jawab, serta kontribusi yang diberikan, maka akan muncul rasa puas yang mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap gaji dapat menimbulkan perasaan kurang dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan semangat kerja dan produktivitas tim.

Temuan ini mendukung Two Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1966), yang menjelaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor hygiene yang berperan penting dalam mencegah ketidakpuasan kerja. Meskipun kompensasi bukan satu-satunya faktor yang menciptakan motivasi, namun kompensasi yang tidak memadai dapat menjadi sumber utama ketidakpuasan yang menghambat kinerja individu maupun tim.

Penelitian Putri dan Santoso (2022) juga menemukan bahwa kepuasan terhadap kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas dan efektivitas kerja tim. Karyawan yang merasa kompensasinya layak cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi, lebih bersedia bekerja sama dengan anggota tim lainnya, serta memiliki orientasi yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dari perspektif manusiawi, gaji memiliki makna yang jauh lebih luas daripada sekadar angka nominal. Penghasilan yang diterima karyawan berkaitan langsung dengan kemampuan memenuhi kebutuhan hidup keluarga, pendidikan anak, kesehatan, serta kesejahteraan sosial. Oleh karena itu, kebijakan pengupahan yang adil dan transparan tidak hanya memberikan manfaat ekonomi bagi karyawan, tetapi juga memberikan rasa aman dan ketenangan psikologis yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja tim.

#### **Pengaruh Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Tim**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. Temuan ini mengindikasikan bahwa kualitas hubungan antaranggota tim menjadi faktor penting dalam menciptakan efektivitas kerja. Komunikasi yang baik, rasa saling percaya, empati, dan sikap saling menghormati terbukti mampu meningkatkan koordinasi serta memperkuat kerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.

Dalam lingkungan kerja yang berbasis tim, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh kemampuan anggota tim untuk berinteraksi secara efektif. Hubungan interpersonal yang positif menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung, sehingga anggota tim lebih terbuka dalam berbagi informasi, memberikan masukan, serta menyelesaikan permasalahan secara bersama-sama.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menjelaskan bahwa hubungan sosial yang didasarkan pada rasa saling percaya dan saling menghargai akan menghasilkan hubungan timbal balik yang positif. Ketika karyawan memperoleh dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keberhasilan tim.

Penelitian Sari dan Nugroho (2023) juga menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap koordinasi kerja, kepuasan anggota tim, serta efektivitas organisasi. Lingkungan kerja yang harmonis memungkinkan anggota tim bekerja secara lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan.

Dari sudut pandang kemanusiaan, manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial yang membutuhkan interaksi, pengakuan, dan dukungan dari lingkungan sekitarnya. Hubungan kerja yang sehat tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan rasa nyaman dan kebahagiaan dalam bekerja. Oleh karena itu, upaya membangun budaya kerja yang terbuka, saling menghormati, dan penuh empati menjadi investasi penting bagi keberlangsungan organisasi.

Pengaruh Simultan Keadilan Sosial, Kepuasan Gaji, dan Hubungan Interpersonal terhadap Kinerja Tim  
Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan keadilan sosial, kepuasan gaji, dan hubungan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kinerja tim. Hal ini ditunjukkan oleh nilai R-Square sebesar 0,674 yang mengindikasikan bahwa 67,4% variasi kinerja tim dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut. Sementara itu, sebesar 32,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi individu, dan faktor eksternal lainnya.

Nilai R-Square sebesar 0,674 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang kuat dalam menjelaskan fenomena kinerja tim pada PT. Permata Indah Rubaru. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan tim tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai aspek yang mencakup dimensi struktural, ekonomi, dan sosial.

Keadilan sosial memberikan fondasi kepercayaan dalam organisasi, kepuasan gaji memberikan dorongan motivasi dan rasa aman ekonomi, sedangkan hubungan interpersonal menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Ketiga faktor tersebut saling melengkapi dan membentuk ekosistem kerja yang mendukung terciptanya kinerja tim yang optimal.

Temuan ini mendukung pandangan Robbins dan Judge (2019) serta Luthans (2021) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi modern sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola aspek manusia secara holistik. Organisasi yang mampu menciptakan keadilan, memberikan penghargaan yang layak, dan membangun hubungan sosial yang sehat akan memiliki peluang lebih besar untuk menghasilkan tim yang efektif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa PT. Permata Indah Rubaru perlu terus memperkuat kebijakan yang menjunjung prinsip keadilan, meningkatkan sistem kompensasi yang transparan dan kompetitif, serta membangun budaya kerja yang menekankan kolaborasi dan penghargaan terhadap sesama. Dengan demikian, organisasi tidak hanya berorientasi pada pencapaian target bisnis, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang memanusiakan manusia, sehingga kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi dapat tumbuh secara berkelanjutan.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keadilan sosial, kepuasan gaji, dan hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim pada PT. Permata Indah Rubaru. Di antara ketiga variabel tersebut, kepuasan gaji menjadi faktor yang memberikan pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja tim. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja tim yang optimal tidak hanya ditentukan oleh aspek ekonomi berupa kompensasi yang layak, tetapi juga oleh terciptanya lingkungan kerja yang adil dan hubungan interpersonal yang harmonis.

Selain itu, nilai R-Square sebesar 0,674 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja tim. Oleh karena itu, upaya perusahaan dalam meningkatkan keadilan organisasi, memberikan sistem pengupahan yang memuaskan, serta membangun hubungan kerja yang saling menghargai menjadi langkah strategis untuk menciptakan tim yang lebih produktif, kolaboratif, dan berdaya saing.

### Daftar Pustaka

- Aqilah HN, Junaidi RP, Ishaq M, Ismail I. Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kerjasama Tim. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*. 2024;2(1):135–45.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter CO, Ng KY. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. 2001;86(3):425–45.
- Colquitt JA. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. 2001;86(3):386–400.
- Creswell A. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Vol. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2014.
- Ghozali I. *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2017.
- Greenberg J. Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *J Manage*. 1990;16(2):399–432.
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications; 2020.
- Isyandi B, Taufiq A, Saputra T, Prihati. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Mata PBEC. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*. 2022;19(2):172–9.
- Katzenbach JR, Smith DK. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press; 2003.
- Kurdi, M., & HRA, C. (2023). *Teori dasar manajemen. Dasar manajemen dalam organisasi*, 1.
- Lewaherilla, N. C., Wardhana, A., Kurdi, M., Rismanty, V. A., Kurniawati, D., Sari, E. J., ... & Fahmi, A. (2021). *MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi)*. Media Sains Indonesia.
- Milkovich GT, Newman JM. *Compensation*. 11th ed. McGraw-Hill Education; 2014.

- Purnami NMI, Utama IWM. Pengaruh pemberdayaan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. 2019;8(9):5611–31.
- Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior*. 17th ed. Pearson; 2017.
- Sarstedt M, Ringle CM, Hair JF. PLS-SEM: Looking Back and Moving Forward. *Long Range Plann.* 2017;50(1):1–6.
- Siregar ZME, Syahputra R, Nasution SL. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan* . 2020 Jul;4(2):82–92.
- Tjosvold D. The conflict-positive organization: it depends upon us. *J Organ Behav*. 2008;29(1):19–28.