

**Keadilan Sosial Sebagai Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia**

Fauziyah Fahma Hartoni<sup>1</sup>, Dimas Ridlo Wicaksono<sup>2</sup>, Renita Sulardi Putri<sup>3</sup>, Nur Fitri Kurniasari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta, Email: [fahmafauziah6@gmail.com](mailto:fahmafauziah6@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta, Email: [dimasridlo033@gmail.com](mailto:dimasridlo033@gmail.com)

<sup>3</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta, Email: [renita27work@gmail.com](mailto:renita27work@gmail.com)

<sup>4</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta, Email: [nurfitrikurniasari02@gmail.com](mailto:nurfitrikurniasari02@gmail.com)

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Article History</b></p> <p>Received: Revised: Published:</p> <p><b>Keywords</b> social justice, human resource management, job satisfaction, Pancasila values, SEM-PLS</p>	<p><i>This study aims to analyze the influence of social justice as a principle in human resource management (HRM) within organizations. Social justice, a core value of Pancasila, emphasizes equal treatment, fair opportunities, and equitable access to career development, rewards, and compensation. This research employs a quantitative approach using a survey method and a Likert scale, involving 100 respondents from various work sectors. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with the help of SmartPLS software. The findings indicate that social justice has a significant and positive effect on HRM, with a path coefficient of 0.837 and an R<sup>2</sup> of 0.701. These results suggest that applying the principle of social justice can enhance job satisfaction, performance, employee retention, and foster an inclusive organizational culture. This study affirms that Pancasila values hold strong relevance in modern management practices.</i></p>

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Riwayat Artikel</b></p> <p>Diterima: Direvisi Dipublikasikan:</p> <p><b>Kata Kunci</b> Keadilan sosial, pengelolaan SDM, kepuasan kerja, nilai Pancasila, SEM-PLS</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan sosial sebagai prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi. Keadilan sosial merupakan nilai utama dalam Pancasila yang menekankan perlakuan setara, pemberian kesempatan yang adil, serta akses merata terhadap pengembangan karier, penghargaan, dan kompensasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan skala Likert, melibatkan 100 responden dari berbagai sektor kerja. Pengolahan data dilakukan menggunakan analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan sosial berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengelolaan SDM, dengan nilai koefisien 0,837 dan R<sup>2</sup> sebesar 0,701. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan prinsip keadilan sosial dapat meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, retensi karyawan, serta menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Penelitian ini menegaskan bahwa nilai-nilai Pancasila memiliki relevansi kuat dalam praktik manajemen modern.</p>

**A. Pendahuluan**

Penerapan prinsip keadilan sosial dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang semakin penting di dunia organisasi saat ini. Keadilan sosial, sebagaimana yang diamanatkan oleh Pancasila, menuntut perlakuan yang setara bagi setiap individu tanpa diskriminasi. Dalam konteks pengelolaan SDM, hal ini berarti menciptakan peluang yang sama bagi seluruh karyawan untuk berkembang, mendapatkan penghargaan, serta perlakuan yang adil di tempat kerja (Sari & Kurniawan, 2023). Prinsip ini juga bertujuan untuk mengurangi ketidaksetaraan yang seringkali terjadi, baik dalam aspek pengupahan, kesempatan promosi, maupun akses terhadap pelatihan dan pengembangan (Wulandari, 2022). Implementasi prinsip keadilan sosial diharapkan dapat meningkatkan kualitas lingkungan kerja,

memperbaiki hubungan antara manajemen dan karyawan, serta mendorong peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Arifah & Hidayati, 2021).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan sosial dalam pengelolaan SDM berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan dan kepuasan kerja. Menurut penelitian oleh Santoso et al. (2024), penerapan keadilan sosial dalam organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menurunkan tingkat turnover. Hal ini juga diperkuat oleh temuan Yuniarti & Hidayat (2023) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih cenderung menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi. Di sisi lain, keadilan sosial juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Dwi et al. (2022) mengungkapkan bahwa perlakuan yang adil dalam pengelolaan SDM dapat memperkuat motivasi karyawan, yang berujung pada peningkatan produktivitas kerja. Dalam hal ini, penerapan prinsip keadilan sosial dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif (Sugiharto & Setiawan, 2023).

Di Indonesia, penerapan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM semakin relevan dengan kondisi sosial dan ekonomi yang beragam. Penelitian oleh Rahmawati et al. (2024) menemukan bahwa keadilan sosial dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, khususnya dalam sektor yang rawan ketidakadilan, seperti sektor informal dan UMKM. Selain itu, keadilan sosial juga berperan dalam mengurangi konflik sosial di dalam organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh Alamsyah et al. (2023) dalam studi mereka mengenai pengelolaan konflik di perusahaan multinasional. Penelitian lainnya oleh Nurhadi et al. (2022) menyoroti bahwa prinsip keadilan sosial dapat memperkuat hubungan sosial di tempat kerja, meningkatkan kesejahteraan sosial karyawan, serta mendukung terciptanya kondisi kerja yang lebih adil dan merata.

Namun, meskipun banyak literatur yang mendukung pentingnya keadilan sosial dalam pengelolaan SDM, implementasinya di lapangan seringkali menghadapi tantangan besar. Salah satunya adalah ketidakpahaman tentang prinsip keadilan sosial itu sendiri dan bagaimana cara implementasinya dalam kebijakan SDM yang efektif (Fahri & Suryadi, 2021). Selain itu, budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung keberagaman dan inklusivitas menjadi hambatan besar bagi penerapan prinsip keadilan sosial di banyak perusahaan (Aminah & Rahman, 2022). Oleh karena itu, penting untuk melakukan kajian lebih mendalam untuk mengeksplorasi bagaimana prinsip keadilan sosial dapat diterapkan secara efektif dalam pengelolaan SDM.

Berdasarkan latar belakang ini, rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan prinsip keadilan sosial dalam pengelolaan SDM dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan di organisasi? Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi dampak penerapan prinsip keadilan sosial terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam mengimplementasikan prinsip tersebut secara efektif.

## B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis penerapan prinsip keadilan sosial dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Pendekatan kuantitatif dipilih untuk memperoleh data numerik yang dapat dianalisis secara statistik, sehingga hubungan antar variabel yang diteliti dapat diukur secara objektif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala Likert lima poin yang mengukur persepsi responden mengenai penerapan prinsip keadilan sosial. Skala Likert yang digunakan terdiri dari lima pilihan yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang ada. Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di berbagai sektor organisasi, baik sektor publik maupun swasta, yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Sampel penelitian diambil menggunakan teknik random sampling untuk memastikan representasi yang lebih luas dari berbagai jenis organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden terpilih. Untuk menganalisis data yang terkumpul, penelitian ini menggunakan Smart PLS (Partial Least Squares) sebagai software untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM). SEM-PLS digunakan untuk menguji pengaruh langsung dari penerapan prinsip keadilan sosial terhadap variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, serta untuk menguji hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Analisis dilakukan dengan menggunakan model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk, dan model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini.

**C. Hasil dan Pembahasan**

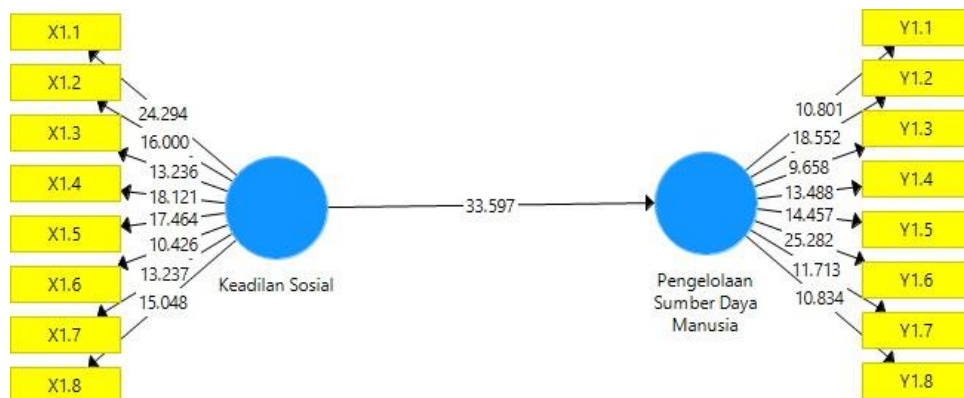
**1. Hasil Penelitian**

**Path Coefficients**

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Keadilan Sosial...	0.837	0.843	0.025	33.597	0.000

Gambar 1 Path Coefficients (Bootstrapping Output)

Hasil uji path coefficients menunjukkan bahwa variabel Keadilan Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dengan koefisien sebesar 0,837, nilai T-statistik 33,597 (>1,96), dan p-value 0,000 (<0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keadilan sosial, maka semakin baik pengelolaan SDM dalam konteks penelitian ini.



Gambar 2 Nilai T-Statistics Indikator

Berdasarkan hasil analisis dengan SmartPLS, variabel Keadilan Sosial berpengaruh signifikan terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia, ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 33.597, yang jauh di atas ambang batas signifikansi. Seluruh indikator pada kedua variabel memiliki nilai *t-statistic* diatas 9, menunjukkan bahwa semua indikator valid dan signifikan. Indikator paling dominan untuk keadilan sosial adalah X1.3, dan untuk pengelolaan SDM adalah Y1.5. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan keadilan sosial dapat meningkatkan kualitas pengelolaan SDM dalam organisasi.

**R Square**

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square Adjus...
Pengelolaan Su...	0.701	0.698

Gambar 3 Hasil R Square (R<sup>2</sup>)

Berdasarkan hasil uji R Square, diperoleh nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,701, yang berarti bahwa variabel Keadilan Sosial mampu menjelaskan pengaruh terhadap variabel Pengelolaan Sumber Daya Manusia sebesar 70,1%, sementara sisanya 29,9% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kemampuan prediksi yang kuat.

**Path Coefficients**

Matrix	Path Coefficients
	Keadilan Sosial_    Pengelolaan S...
Keadilan Sosial_	0.837
Pengelolaan Su...	

Gambar 4 Path Coefficients (Nilai Pancasila → Manajemen Konflik)

Hasil path coefficients menunjukkan bahwa variabel Keadilan Sosial memiliki pengaruh positif terhadap Pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan nilai koefisien sebesar 0,837, yang berarti semakin tinggi keadilan sosial yang dirasakan, maka semakin baik pula pengelolaan SDM dalam organisasi.

**Construct Reliability and Validity**

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Vari...
	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Varian...
Keadilan Sosial_	0.910	0.912	0.927	0.614
Pengelolaan Su...	0.904	0.905	0.922	0.598

Gambar 5 Uji Reliabilitas dan Validitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk menggunakan SmartPLS, seluruh indikator pada variabel Keadilan Sosial dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia menunjukkan hasil yang sangat baik. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing sebesar 0.910 dan 0.904, serta Composite Reliability sebesar 0.927 dan 0.922, menunjukkan bahwa kedua konstruk memiliki reliabilitas internal yang tinggi. Nilai Average Variance Extracted (AVE) juga melebihi batas minimum 0.50, yaitu 0.614 dan 0.598, menandakan validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan valid.

## 2. Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha,  $\rho_A$ , dan Composite Reliability yang semuanya berada di atas 0,7, serta nilai Average Variance Extracted (AVE) yang melebihi 0,5. Ini mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten dan valid, baik dari sisi reliabilitas internal maupun validitas konvergen. Dengan kata lain, instrumen pengukuran dalam penelitian ini dapat diandalkan untuk merepresentasikan konsep Keadilan Sosial dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM).

Koefisien determinasi (R Square) dari variabel Pengelolaan SDM sebesar 0,701 menunjukkan bahwa sebesar 70,1% variasi dalam pengelolaan SDM dapat dijelaskan oleh variabel Keadilan Sosial, sementara sisanya sebesar 29,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Ini menandakan bahwa keadilan sosial memiliki peranan dominan dalam memengaruhi kualitas pengelolaan SDM dalam suatu organisasi. Dengan adanya persepsi keadilan sosial yang tinggi—misalnya keadilan dalam pembagian tugas, kesempatan, dan penghargaan—maka pengelolaan SDM cenderung akan lebih optimal dan efisien.

Pengujian lebih lanjut terhadap hubungan antara keadilan sosial dan pengelolaan SDM melalui analisis jalur menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,837, dengan nilai T-statistik sebesar 33,597 dan p-value sebesar 0,000. Nilai koefisien ini menunjukkan adanya pengaruh positif yang sangat kuat antara kedua variabel, sementara nilai T-statistik yang sangat tinggi dan p-value yang jauh di bawah 0,05 menandakan bahwa hubungan ini signifikan secara statistik. Artinya, hubungan tersebut bukan terjadi karena kebetulan, melainkan mencerminkan korelasi nyata dan dapat diandalkan.

Temuan ini mengimplikasikan bahwa keadilan sosial bukan hanya merupakan nilai etika atau moral dalam organisasi, melainkan juga berperan strategis dalam membentuk sistem pengelolaan SDM yang efektif. Penerapan prinsip keadilan dalam lingkungan kerja dapat menciptakan rasa aman, kepercayaan, serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Pada akhirnya, hal ini akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam praktik manajerial, penting bagi pimpinan organisasi untuk memperhatikan penerapan keadilan sosial secara konsisten guna mendukung tujuan jangka panjang organisasi melalui pengelolaan SDM yang berkualitas.

## D. Simpulan

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya nilai-nilai Pancasila, khususnya keadilan sosial, dalam menciptakan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang adil dan efektif di lingkungan organisasi. Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu, keadilan sosial berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, retensi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi yang inklusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner skala Likert dan analisis menggunakan SEM-PLS via SmartPLS. Variabel bebas (X) adalah keadilan sosial dengan indikator: kesetaraan peluang, keadilan dalam penghargaan dan penghormatan, akses pelatihan, serta pemberian gaji yang adil. Variabel terikat (Y) adalah pengelolaan SDM, yang diukur melalui retensi karyawan, kinerja, kepuasan kerja, dan budaya inklusif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator valid dan reliabel, dengan nilai AVE dan composite reliability memenuhi kriteria. Nilai R Square sebesar 0,701 menunjukkan bahwa keadilan sosial menjelaskan 70,1% variasi dalam pengelolaan SDM. Koefisien jalur sebesar 0,837 dengan nilai p 0,000 membuktikan bahwa pengaruh keadilan sosial terhadap pengelolaan SDM sangat kuat dan signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip keadilan sosial dalam organisasi secara nyata berdampak positif terhadap kualitas pengelolaan SDM, sehingga penting untuk diterapkan sebagai bagian dari strategi manajemen organisasi yang berkelanjutan.

## E. Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pihak instansi atau perusahaan tempat para responden bekerja, yang telah memberikan izin serta dukungan selama proses pengumpulan data berlangsung. Selain itu, penulis mengapresiasi bimbingan dan arahan dari dosen pembimbing, serta kontribusi dan dukungan dari rekan-rekan sejawat yang turut membantu dalam proses

penyusunan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan penerapan nilai-nilai keadilan sosial dalam dunia kerja.

#### F. Referensi

- Aminah, S., & Rahman, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap penerapan keadilan sosial di tempat kerja. *Jurnal Bisnis dan Etika*, 19(3), 120–135.
- Alamsyah, R., et al. (2023). Pengelolaan konflik sosial di organisasi berbasis keadilan sosial. *Jurnal Manajemen Konflik*, 7(4), 99–112.
- Arifah, N., & Hidayati, I. (2021). Prinsip keadilan sosial dalam pengelolaan SDM di organisasi pemerintah. *Jurnal Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, 15(2), 22–34.
- Dwi, A., et al. (2022). Keadilan sosial dan kinerja karyawan: Studi pada perusahaan swasta di Jakarta. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(2), 85–97.
- Fahri, M., & Suryadi, S. (2021). Hambatan dalam penerapan keadilan sosial dalam manajemen SDM. *Jurnal Pembangunan dan Manajemen*, 20(2), 55–68.
- Mulyadi, S. (2023). Penerapan keadilan sosial dalam sistem evaluasi kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(3), 45–60.
- Ningsih, A., & Hartono, D. (2024). Peran keadilan sosial dalam pengembangan karir karyawan. *Jurnal Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, 14(6), 110–124.
- Nurhadi, A., et al. (2022). Keberagaman dan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM: Studi kasus perusahaan global. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Global*, 13(1), 38–50.
- Priyanto, H. (2023). Keadilan sosial dalam kebijakan pengupahan: Studi empiris di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 22–37.
- Rahmawati, F., et al. (2024). Penerapan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM UMKM di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Sosial*, 16(3), 62–75.
- Santoso, H., et al. (2024). Dampak keadilan sosial terhadap retensi karyawan di perusahaan. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 14(4), 30–40.
- Sari, L., & Kurniawan, B. (2023). Keadilan sosial dalam pengelolaan SDM di perusahaan multinasional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 12–25.
- Sugiharto, A., & Setiawan, S. (2023). Penerapan keadilan sosial untuk meningkatkan budaya organisasi. *Jurnal Organisasi dan SDM*, 11(1), 77–89.
- Wulandari, M. (2022). Pengaruh keadilan sosial terhadap kepuasan kerja karyawan di sektor publik. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 18(3), 45–58.
- Yuniarti, D., & Hidayat, A. (2023). Komitmen organisasional melalui penerapan keadilan sosial dalam pengelolaan SDM. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 12(5), 101–115.