

Organizational Justice dan Job Characteristic : Dampaknya Terhadap Employee Performance PT. Hasta Media Transdata Wonosobo Melalui Employee Performance

Achmad Affandi

Universitas Sains Alquran Jawa tengah di Wonosobo

achmadaffandi@unsiq.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *organizational justice (OJ)*, *job characteristics (JC)*, dan *work engagement (WE)* terhadap *employee performance (EP)* di PT. Hasta Media Transdata Wonosobo. Sampel yang digunakan sebanyak 125 karyawan. Metode bootstrapping digunakan untuk menghitung nilai t dan nilai beta guna membenarkan jalur dan koefisien regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima hipotesis langsung dan dua hipotesis tidak langsung didukung, dengan WE memediasi hubungan antara OJ dan JC dengan EP. Validitas diskriminan dan konsistensi internal data memenuhi persyaratan yang ditetapkan, dengan nilai Adjusted R-square menunjukkan bahwa konstruk mempengaruhi perubahan sebesar 58,5%

Kata Kunci : keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, keterlibatan kerja, kinerja karyawan

Abstract

This research aims to examine the relationship between organizational justice (OJ), job commitment (JC), and work engagement (WE) on employee performance (EP) at PT. Hasta Media Transdata Wonosobo. The sample used consists of 125 employees. The bootstrapping method is used to calculate the t-value and beta value to justify the path and regression coefficients. The research findings indicate that five direct hypotheses and two indirect hypotheses are supported, with WE mediating the relationship between OJ and JC with EP. The discriminant validity and internal consistency of the data meet the established requirements, with the Adjusted R-square value showing that the constructs account for a change of 58.5%.

Keywords: *organizational justice, job characteristic, work engagement, employee performance*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan yang ingin sukses dan mempertahankan posisinya di pasar perlu melakukan perencanaan strategis, optimasi, dan pengelolaan sumber daya (Bashkirova et al., 2023). *Employee performance (EP)* memainkan faktor penting dalam menentukan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia adalah sumber pertumbuhan yang penting bagi organisasi (Morin et al., 2023). sebagai penggerak organisasi, sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan, dianggap sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Menjamin agar karyawan tetap tinggal dan puas dengan pekerjaan mereka merupakan tantangan penting bagi organisasi (Böckerman & Ilmakunnas, 2012).

Fokus penelitian ini adalah pada PT. Hasta Media Transdata Wonosobo adalah perusahaan yang bergerak di bidang jaringan, khususnya dalam penyediaan layanan dan infrastruktur jaringan untuk berbagai kebutuhan komunikasi dan data. Dalam beberapa tahun terakhir, industri jaringan mengalami perkembangan yang pesat seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan konektivitas yang lebih cepat dan andal. Persaingan di sektor ini semakin ketat, dan perusahaan harus menghadapi berbagai tantangan dalam upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan posisinya di pasar. Salah satu aspek krusial dalam mencapai tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang optimal sangat berpengaruh terhadap efektivitas operasional, kualitas

layanan, dan kepuasan pelanggan. Namun, laporan internal dan *feedback* dari berbagai sumber menunjukkan bahwa PT. Hasta Media Transdata Wonosobo menghadapi beberapa masalah terkait dengan kinerja karyawan. Masalah-masalah ini meliputi rendahnya produktivitas, tingginya tingkat absensi, dan ketidakpuasan yang dirasakan oleh sebagian besar karyawan.

Salah satu faktor pembentuk kinerja adalah adanya keadilan dalam organisasi. Keadilan organisasi telah menjadi penting dengan banyak ilmuwan (Greenberg, 1987, 1990; Greenberg & Folger, 1988) melaporkan pentingnya keadilan organisasi baik untuk profitabilitas organisasi maupun kesejahteraan karyawan. Keadilan organisasi mengacu pada upaya memastikan keadilan dalam setiap hasil yang terkait dengan orang-orang di organisasi (J. Colquitt et al., 2013; J. A. Colquitt, 2001; J. A. Colquitt et al., 2001). Ketika perusahaan menerapkan keadilan organisasi, hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi lebih baik. Hubungan yang kuat ini, pada gilirannya, memotivasi karyawan untuk kinerja kerja yang lebih tinggi (Walumbwa et al., 2009).

Kontroversi mengenai pengaruh OJ terhadap EP telah dilaporkan dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa studi menunjukkan bahwa OJ dapat meningkatkan EP (Sudewa et al., 2022; Hermanto & Srimulyani, 2022; Juarsah et al., 2019; Sumarjo et al., 2024; Wolor et al., 2019). Karyawan yang mendapatkan keadilan dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja dapat berfungsi sebagai pendorong dalam pencapaian kinerja yang lebih baik. Namun, (Binardi et al., 2024; Syaifuddin et al., 2023) menyatakan bahwa identifikasi organisasi tidak dapat meningkatkan kinerja kerja..

Selain OJ, faktor *job characteristic* (JC) juga mampu meningkatkan EP. Dalam lingkungan bisnis yang bergejolak saat ini yang ditandai oleh praktik kerja, kemajuan teknologi yang cepat, keragaman usia angkatan kerja, dan globalisasi, desain pekerjaan sangat berdampak pada keberhasilan nasional dan kesejahteraan karyawan (Matilu, 2018). Karakteristik pekerjaan sebagai salah satu pendekatan desain pekerjaan telah menjadi area studi kritis untuk kinerja karyawan (Kaya & Demirer, 2021). Aryani & Widodo (2020); Irdhayanti et al., (2024); Juliana et al., (2022); Masharyono et al., (2023); Nasar et al., (2023) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan hasil studi Darma et al. (2020) Variabel Karakteristik Pekerjaan memiliki efek negatif dan tidak signifikan langsung pada variabel kinerja

Studi ini bertujuan untuk menguji dampak dari *Organizational justice* (OJ) dan *job characteristic* (JC) terhadap *employee performance* (EP) baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mediasi *Work engagement* (WE). Peran WE sebagai variabel mediasi karena adanya ketidak konsistenan hasil-hasil studi tentang dampak OJ dan JC secara langsung terhadap EP. Berbagai studi dalam banyak referensi, keterlibatan kerja telah muncul sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja (Buil et al., 2019; Hendrik et al., 2021; Kustya & Nugraheni, 2020; Rabuana & Yanuar, 2023; Ulfah & Nilasari, 2023).

2. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Employee performance (EP)

Kinerja adalah bagian yang sangat penting dan menarik karena memberikan manfaat yang sangat berharga. Sebuah institusi atau perusahaan menginginkan karyawan bekerja dengan serius sesuai dengan kemampuan mereka untuk mencapai hasil kerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik dari semua karyawan, kesuksesan dalam mencapai tujuan akan sulit dicapai (Manzoor et al., 2019). Abubakar et al., (2019) berpendapat bahwa kinerja berkaitan dengan pekerjaan dan hasilnya, apa yang harus dilakukan, dan bagaimana untuk mencapainya. Jufrizen & Kandhita (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang diemban. Prestasi yang baik adalah langkah menuju mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana yang menentukan dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu dilakukan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. (Islami et al., 2018).

Organizational justice dan Employee performance

Konsepsi keadilan sebagai bagian dari praktik akademis telah berkembang selama lebih dari 2.000 tahun (Stamenkovic et al., 2018). Keadilan merujuk pada apakah suatu tindakan atau keputusan secara hukum adil dan dianggap relevan dengan konteks keputusan tersebut (Donglong et al., 2020). Keadilan diakui sebagai tindakan atau keputusan yang dianggap secara moral benar berdasarkan etika, agama, keadilan, kesetaraan, atau hukum (Pekurinen et al., 2017)). *Organizational Justice* (OJ) atau keadilan di tempat kerja pertama kali diperkenalkan oleh Greenberg (1987) yang menjelaskan perilaku karyawan terhadap organisasi. Keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan di dalam sebuah organisasi (Greenberg, 1990; Asadullah et al., 2017). Keadilan organisasi digunakan untuk menggambarkan fungsi keadilan yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Ini terutama menangani situasi bahwa karyawan melihat perlakuan di tempat kerja mereka dan persepsi tersebut mempengaruhi kinerja mereka. (Moorman, 2009). Keadilan organisasi adalah faktor penting dalam meningkatkan rasa nyaman di tempat kerja (Sia, 2016).

Hasil Studi yang dilakukan oleh (Hermanto & Srimulyani, 2022; Pattnaik & Tripathy, 2023; Juarsah et al., 2019; Wolor et al., 2019). menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis penelitian diformulasikan, yaitu:

H1 : *Organizational justice* berdampak positif pada *employee performance*

Job characteristic Dan Employee performance

Pentingnya karakteristik pekerjaan untuk aktivitas perusahaan diakui dalam model manajemen seperti *service-profit chain model* (Hogreve et al., 2022). Dua teori penting dalam bidang ini adalah teori karakteristik pekerjaan (Hackman, 1980) dan model permintaan sumber daya (Demerouti & Bakker, 2011). Teori karakteristik pekerjaan mencakup lima karakteristik inti pekerjaan yang dapat mempengaruhi sikap, motivasi, dan efektivitas karyawan. Karakteristik pekerjaan adalah sifat tugas yang mengandung keragaman tugas dan jumlah tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan bersama dengan umpan balik .

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aryani & Widodo (2020); Irdhayanti *et al.*, (2024); Juliana *et al.*, (2022); Nasar et al., (2023), telah dipelajari bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan penelitian Masharyono *et al.*, (2023) menekankan bahwa JC memiliki efek positif langsung pada EP. Dengan demikian, hipotesis penelitian diformulasikan, yaitu:

H2 : Dampak *Job characteristic* terhadap *Employee performance* adalah positif

Organizational justice dan Work engagement

Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa keadilan dalam organisasi diterapkan secara adil (baik keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional), mereka cenderung merasa lebih terlibat dan bersemangat dalam pekerjaan mereka (Sumarjo et al., 2024). Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja yang berarti Karyawan yang merasakan keadilan dalam organisasi lebih terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaan mereka (Gomes & Marques, 2022). (Onyango et al., 2022) menunjukkan bahwa keadilan organisasi, dalam berbagai bentuknya (distributif, prosedural, dan interaksional), memiliki dampak signifikan pada keterlibatan karyawan. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan mereka. Dengan demikian, hipotesis penelitian diformulasikan, yaitu:

H3 : *Organizational justice* memiliki dampak positif terhadap *Work engagement*

Job characteristic dan Work engagement

Keterlibatan kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan seperti tantangan, otonomi, dan variasi tugas. Pekerjaan yang menantang dan memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan secara maksimal dapat meningkatkan keterlibatan (Tanuwijaya et al., 2022). Karakteristik pekerjaan yang positif berhubungan dengan tingkat keterlibatan kerja yang lebih

tinggi. Karakteristik pekerjaan seperti otonomi, variasi keterampilan, dan umpan balik berkontribusi pada keterlibatan karyawan (Mirda, 2022). Karakteristik pekerjaan yang baik, seperti tantangan, otonomi, dan makna pekerjaan, berdampak positif terhadap keterlibatan kerja (Lusiono et al., 2022). hipotesis penelitian diformulasikan sebagai berikut :

H5 : *Work engagement* memiliki dampak positif terhadap *employee performance*

Work engagement dan Employee performance

Pentingnya keterlibatan karyawan sebagai hal strategis bagi organisasi secara global semakin diakui (Harter et al., 2002). Keterlibatan kerja dapat membantu karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, oleh karena itu keterlibatan kerja dipandang sebagai pendekatan proaktif dan fundamental terhadap kinerja serta kelangsungan organisasi di masa depan (Kim et al., 2012). Keterlibatan kerja adalah keadaan emosional dan kognitif yang positif dan menyeluruh terkait dengan pekerjaan, yang berhubungan dengan karakteristik ketahanan dan penyebaran (Aldabbas et al., 2023). Dengan meningkatnya keterlibatan kerja, perilaku emosional, kognitif, dan prospektif karyawan akan meningkat secara positif, yang juga akan menyebabkan peningkatan kinerja pekerjaan (Wang & Chen, 2020). Karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Mirda, 2022). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H5 : *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *employee performance*

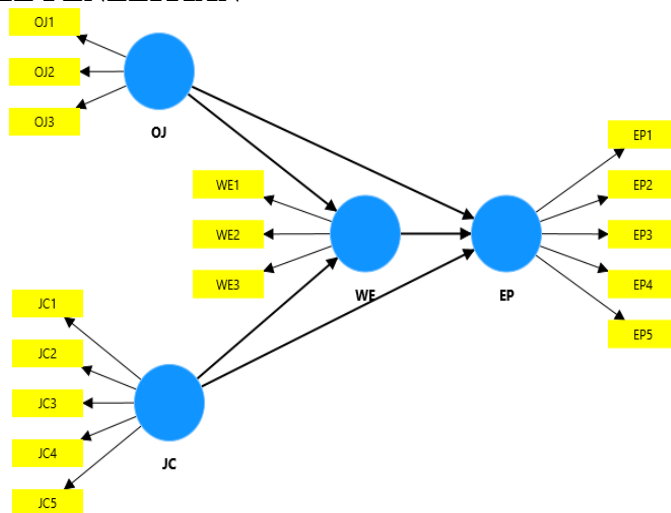
Peran Mediasi Work engagement

Keadilan organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan mendorong perlakuan yang adil di lingkungan kerja. Hal ini membangun kepercayaan dan kredibilitas, yang mengarah pada peningkatan tanggung jawab dan kepercayaan diri. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan kolaborasi meningkatkan kinerja (Sumarjo et al., 2024). Ketika organisasi menerapkan prinsip keadilan organisasi, hal ini akan menjamin keterlibatan kerja yang tinggi, yang mengarah pada kinerja yang optimal (Apriono et al., 2021). Karyawan yang merasakan makna, penuh tanggung jawab, dan mengetahui hasilnya akan memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi, yang membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka (Lusiono et al., 2022). karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja melalui keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja adalah salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Keterlibatan kerja dapat direalisasikan dengan menyesuaikan karakteristik pekerjaan dengan pekerja (Susila, 2023). Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H6 : *Work engagement* memediasi pengaruh *Organizational justice* terhadap *employee performance*

H7 : *Work engagement* memediasi pengaruh *Job characteristic* terhadap *employee performance*

MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dalam Studi ini menggunakan sensus sampling yaitu semua karyawan PT. Hasta Media Transdata Wonosobo yang berjumlah 125 orang. konstruk diukur dengan skala penilaian interval 5 poin yang berkisar dari (1) "sangat tidak setuju" hingga (5) "sangat tidak setuju". Kuesioner disusun guna mengumpulkan data yang disebar dalam waktu 2 bulan untuk mendapatkan informasi tentang *organizational justice*, *job characteristic*, *work engagement* dan *employee performance*. Pengukuran variabel *organizational justice* dengan 3 item dari sub dimensi *Distributive Justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* (J. A. Colquitt, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; Greenberg, 1990). *Job characteristic* dengan 5 indikator (Kambey et al., 2024) yaitu *Variety Skills*, *Task Identity*, *Task Significance*, *Autonomy*, *Feedback*. Variabel *work engagement* dengan 3 indikator (Ibrahim & Hussein, 2024) yaitu *vigor*, *absorption*, *dedication*. Variabel *Employee performance* dengan 5 indikator (Kambey et al., 2024) yaitu Relationship with coworkers, Relationship with employers, Work condition, Responsibility, The Job. SEM-PLS dipilih untuk analisis data dalam pengujian hipotesis.

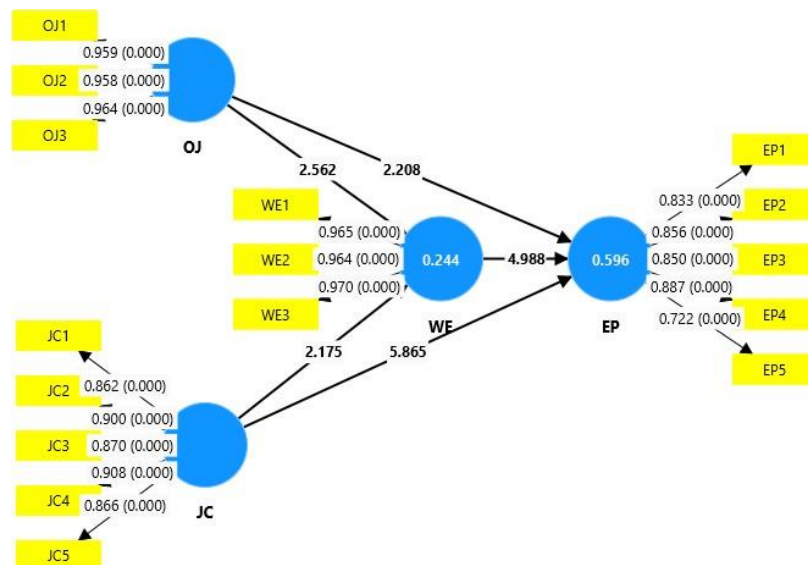
4. HASIL ANALISIS DATA DAN TEMUAN

Demografis

Karakteristik demografis 125 responden dari karyawan PT. Hasta Media Transdata Wonosobo yang dianalisis dalam penelitian ini mencakup persentase laki-laki dan perempuan masing-masing sebesar (74,5 %) dan (26,5 %). Dalam hal rentang usia, jumlah responden dengan usia 20–29, 30–39, dan 40–49 adalah masing-masing (26,4%), (51,2%), dan (22,4 %). Mengenai kelompok usia, rentang tertinggi adalah 30–39 di antara 125 karyawan. Pengalaman kerja adalah 1–5 tahun, yaitu (24,8 %), sedangkan pengalaman kerja 6–10 tahun, 11–15 tahun, dan 16–20 tahun masing-masing adalah (20,8 %), (36,8 %) dan (17,6 %).

Analisis Inferensial

Estimasi Model Pengukuran



Gambar 2. Measuraman Model

Dengan menggunakan Smart-PLS 4.0, reliabilitas konstruk dievaluasi dalam model hipotesis yang diusulkan pada Gambar 2. Penelitian ini menguji factor loading dalam model EP. Selain itu, MacCallum et al. (1999) menyebutkan bahwa outer loading setidaknya 0.6 dapat diterima dalam model pengukuran. Pada Gambar 2, Model Pengukuran WP memberikan hasil yang menguntungkan dan sesuai dengan data.

Tabel 1. Measuraman Model

Variabel	Item	Loading	Cronbach's alpha	CR	AVE
EP	EP1	0.833	0.887	0.892	0.692
	EP2	0.856			
	EP3	0.850			
	EP4	0.887			
	EP5	0.722			
JC	JC1	0.862	0.928	0.930	0.777
	JC2	0.900			
	JC3	0.870			
	JC4	0.908			
	JC5	0.866			
OJ	OJ1	0.959	0.958	0.958	0.922
	OJ2	0.958			
	OJ3	0.964			
WE	WE1	0.965	0.965	0.965	0.934
	WE2	0.964			
	WE3	0.970			

Tabel 2. Discriminant validity

	EP	JC	OJ	WE
EP	0.832			
JC	0.676	0.881		
OJ	0.511	0.427	0.960	
WE	0.588	0.411	0.424	0.966

Lebih lanjut, indikator Model Pengukuran semua variabel dari penelitian ini menghasilkan *factor loading* dari semua item konstruksi, reliabilitas komposit, dan AVE seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Selain itu, (Hair et al., 2010) mendokumentasikan bahwa nilai ambang batas yang paling rendah yang dapat diterima untuk varian rata-rata (AVE) adalah 0.05. Penelitian ini juga memenuhi persyaratan konsistensi internal untuk data karena nilai ambang batas adalah reliabilitas komposit, dan Cronbach Alpha adalah 0,7. Selain itu, konsistensi eksternal data juga diperkirakan dengan validitas diskriminan. Berdasarkan asosiasi antara konstruk laten, mereka dibandingkan dengan akar kuadrat AVE. Temuan menunjukkan bahwa, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2, asosiasi antara faktor tidak lebih dari AVE dengan diagonal. Tabel 2 menunjukkan bahwa validitas diskriminan memenuhi persyaratan dalam penelitian ini.

Model Struktur

Metode bootstrapping menghitung nilai t dan nilai beta untuk membenarkan jalur dan koefisien regresi dalam penelitian ini. Lima hubungan model langsung dan dua tidak langsung yang dihipotesiskan diuji dalam penelitian ini. Tabel 3 menunjukkan bahwa 5 hipotesis langsung didukung dalam penelitian ini.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
JC -> EP	0.470	0.469	5.865	0.000	Diterima
JC -> WE	0.281	0.281	2.175	0.030	Diterima

OJ -> EP	0.173	0.169	2.208	0.027	Diterima
OJ -> WE	0.304	0.299	2.562	0.010	Diterima
WE -> EP	0.322	0.324	4.988	0.000	Diterima
JC -> WE					Diterima
-> EP	0.090	0.043	2.094	0.036	
OJ -> WE					Diterima
-> EP	0.098	0.048	2.018	0.044	

Tabel 4. Pengujian Model Struktural

	R-square	R-square adjusted
EP	0.596	0.585
WE	0.244	0.232

Tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis langsung H1, H2, H3, H4, dan H5 memiliki nilai $t > 1,96$ dan $P < 0,05$, yang merupakan alasan mengapa lima hipotesis langsung didukung dalam penelitian ini. Selain itu, Tabel 3 juga menunjukkan bahwa hipotesis tidak langsung H6 dan H7 memiliki nilai $t > 1,96$ dan $P < 0,05$, yang merupakan alasan mengapa dua hipotesis langsung didukung dalam penelitian ini. Hasilnya menyoroti bahwa WE memediasi dalam memperkuat hubungan antara OJ dan JC dengan EP. Berdasarkan tabel 4, nilai R-square 0,596 (59,6%) dan R-square adjusted 0,585 (58,5%) , yang menunjukkan kecocokan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel *OJ dan JC* dengan *EP* terpenuhi. *WE* hanya sebesar 24,4% dan 23,3%. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh OJ dan terhadap WE relatif lemah.

Diskusi

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan analisis Smart PLS, ditemukan bahwa Organizational Justice (OJ) juga ditemukan memiliki pengaruh signifikan terhadap EP dan WE. Pengaruh OJ terhadap EP menunjukkan koefisien 0.173, T-statistics 2.208, dan P-value 0.027. temuan ini sejalan dengan studi-studi terdahulu (Hermanto & Srimulyani, 2022; Pattnaik & Tripathy, 2023; Juarsah et al., 2019; Wolor et al., 2019), sedangkan pengaruh OJ terhadap WE memiliki koefisien 0.304, T-statistics 2.562, dan P-value 0.010. Kedua hubungan ini signifikan dan konsisten dengan studi pendahulu (Sumarjo et al., 2024; Gomes & Marques, 2022; Onyango et al., 2022), menandakan bahwa keadilan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan kerja.

Sementara itu, Job Characteristics (JC) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Employee Performance (EP) dengan nilai koefisien sebesar 0.470, T-statistics sebesar 5.865, dan P-value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa JC berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap EP dan sesuai dengan penelitian Aryani & Widodo (2020); Irdhayanti *et al.*, (2024); Juliana *et al.*, (2022); Nasar et al., (2023). Selain itu, JC juga berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement (WE) dengan koefisien 0.281, T-statistics 2.175, dan P-value 0.030. Artinya, JC turut berperan dalam meningkatkan WE ((Tanuwijaya et al., 2022; Mirda, 2022; Lusiono et al., 2022).

Lebih lanjut, WE sebagai variabel mediasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap EP dengan koefisien 0.322, T-statistics 4.988, dan P-value 0.000. Ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh mediasi juga terbukti signifikan, di mana JC mempengaruhi EP melalui WE dengan koefisien 0.090, T-statistics 2.094, dan P-value 0.036, serta OJ mempengaruhi EP melalui WE dengan koefisien 0.098, T-statistics 2.018, dan P-value 0.044. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa keterlibatan kerja menjadi mediasi penting dalam hubungan antara JC dan OJ terhadap EP.

Keadilan Organisasi (OJ) secara signifikan mempengaruhi baik Keterlibatan Kerja (WE) maupun Kinerja Karyawan. (EP). OJ mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di tempat kerja mereka, yang mencakup tiga dimensi utama: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan hasil seperti gaji, penghargaan, dan promosi. Keadilan prosedural melibatkan keadilan dari proses yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil ini, dengan menekankan konsistensi, transparansi, dan ketidakberpihakan. Keadilan interaksional berfokus pada keadilan dalam komunikasi dan perlakuan yang diterima karyawan dari atasan dan rekan-rekan mereka. Bersama-sama, dimensi-dimensi ini membentuk bagaimana karyawan memandang lingkungan kerja mereka.

Persepsi keadilan melalui OJ secara langsung mempengaruhi Keterlibatan Kerja (WE), yang merupakan komitmen emosional dan psikologis seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih termotivasi, antusias, dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka. Misalnya, ketika imbalan dibagikan secara adil (keadilan distributif) dan ketika atasan berkomunikasi dengan hormat dan transparan (keadilan interaksional), karyawan mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan peran mereka, yang mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Rasa dihargai dan dihormati melalui perlakuan yang adil memberikan semangat kepada karyawan dan meningkatkan dedikasi mereka terhadap pekerjaan.

Karakteristik Pekerjaan (KP) memiliki dampak yang signifikan terhadap Keterlibatan Kerja (KK) dan Kinerja Karyawan. (EP). Model Karakteristik Pekerjaan, yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham, mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam pekerjaan yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan. Karakteristik ini mencakup variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Setiap elemen ini berperan dalam bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka dan selanjutnya memengaruhi keterlibatan serta kinerja mereka.

Salah satu cara utama Karakteristik Pekerjaan mempengaruhi Keterlibatan Kerja (WE) adalah melalui peningkatan makna dan motivasi. Misalnya, pekerjaan yang menawarkan tingkat variasi keterampilan yang tinggi, di mana karyawan dapat memanfaatkan berbagai kemampuan, cenderung lebih menarik. Demikian pula, ketika karyawan dapat melihat bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar dari organisasi (signifikansi tugas) atau dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang utuh dan dapat dikenali (identitas tugas), mereka cenderung merasakan rasa tujuan dan keterhubungan yang kuat dengan pekerjaan mereka. Otonomi, atau sejauh mana karyawan memiliki kendali atas pekerjaan mereka, semakin meningkatkan keterlibatan dengan memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan dan mengelola tugas mereka dengan cara yang sesuai dengan preferensi pribadi mereka. Rasa otonomi dan makna ini mendorong semangat dan komitmen yang lebih tinggi terhadap peran mereka.

Karakteristik pekerjaan juga memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan. (EP). Ketika pekerjaan dirancang untuk mencakup tingkat variasi keterampilan yang tinggi dan signifikansi tugas, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk tampil dengan baik. Tugas yang menantang karyawan dan sesuai dengan keterampilan mereka mendorong mereka untuk memberikan usaha yang lebih besar dan berusaha mencapai keunggulan. Selain itu, ketika karyawan menerima umpan balik secara teratur tentang kinerja mereka, mereka dapat menyesuaikan strategi mereka dan meningkatkan pekerjaan mereka. Otonomi mendukung kinerja dengan memberdayakan karyawan untuk menemukan cara yang paling efektif dalam menyelesaikan tugas mereka, yang dapat menghasilkan hasil yang lebih baik. Sebagai hasilnya, pekerjaan yang dirancang dengan baik dan menggabungkan karakteristik ini sering kali menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan efektivitas pekerjaan secara keseluruhan.

Secara ringkas, Karakteristik Pekerjaan memengaruhi Keterlibatan Kerja dan Kinerja Karyawan dengan membentuk cara karyawan memandang pekerjaan mereka. Pekerjaan yang kaya

akan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik cenderung meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka dan meningkatkan kinerja mereka. Dengan memfokuskan pada elemen-elemen kunci pekerjaan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan produktif.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational justice* mampu meningkatkan *employee performance* signifikan (H1 diterima).
2. *Job characteristic* mampu meningkatkan *employee performance* (H2 diterima).
3. *Organizational justice* mampu meningkatkan *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan (H3 diterima).
4. *Job characteristic* terhadap *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap (H4 diterima).
5. *work engagement* mampu meningkatkan *employee performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (H5 diterima).
6. *work engagement* memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *employee performance* (H6 diterima).
7. *work engagement* memediasi *job characteristic* terhadap *employee performance* (H7 diterima).

Implikasi

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi industri penginapan, khususnya homestay dan hotel tidak berbintang di Kabupaten Wonosobo:

1. Keadilan Organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memotivasi. Perusahaan harus memastikan keadilan dalam penghargaan dan pengakuan dengan mendistribusikan promosi dan bonus berdasarkan kriteria yang transparan dan tinjauan yang rutin. Meningkatkan keadilan prosedural melibatkan komunikasi yang jelas mengenai proses pengambilan keputusan dan melibatkan karyawan dalam keputusan yang relevan, yang dapat membangun kepercayaan dan komitmen. Selain itu, mendorong keadilan interaksi yang positif sangat penting; melatih manajer untuk memperlakukan karyawan dengan hormat dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat meningkatkan moral dan keterlibatan di tempat kerja.
2. Karakteristik Pekerjaan dapat berdampak signifikan pada motivasi dan efektivitas karyawan. Meningkatkan variasi keterampilan dengan merancang pekerjaan yang mencakup berbagai tugas dan tanggung jawab dapat menjaga keterlibatan karyawan dan mencegah kebosanan. Meningkatkan identitas dan signifikansi tugas dengan menunjukkan kepada karyawan bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas dapat membantu mereka melihat nilai dalam peran mereka. Mendorong otonomi dengan memungkinkan karyawan mengontrol cara mereka menyelesaikan tugas dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab mereka. Umpan balik yang rutin tentang kinerja harus diterapkan untuk membimbing karyawan dalam meningkatkan keterampilan mereka dan mencapai tujuan mereka.
3. Keterlibatan Kerja melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan dinamis. Perusahaan harus fokus pada pengembangan budaya organisasi yang positif yang mendukung keseimbangan kerja-hidup dan pertumbuhan profesional. Mendorong keterlibatan karyawan dalam penetapan tujuan dan pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen dan antusiasme mereka. Program pengakuan yang merayakan pencapaian karyawan dapat meningkatkan motivasi dan memperkuat rasa dihargai. Memberikan kesempatan untuk

pengembangan karir dan kemajuan membantu karyawan tumbuh dan tetap terlibat dengan pekerjaan mereka..

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Apriono, M., Titisari, P., Handriyono, Suroso, I., & Maridelana, V. P. (2021). The Mediating Role of Work Engagement and Commitment on Empowerment and Organizational Justice in Volunteers' Performance. *Journal of Behavioral Science*, 16(3), 42–58.
- Aryani, R., & Widodo, W. (2020). Exploring the effect of employability and job characteristics on contextual performance: Mediating by organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(9), 2071–2076. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.004>
- Asadullah, M. A., Akram, A., Imran, H., & Arain, G. A. (2017). Cuando están agradecidos los empleados y a qué aspectos: el desarrollo de la identificación con la organización desde la perspectiva de la personalidad. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 125–135. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.002>
- Bashkirova, A., Compagner, A., Henningsen, D. M., & Treur, J. (2023). An adaptive modelling approach to employee burnout in the context of the big five personality traits. *Cognitive Systems Research*, 79, 109–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2022.12.010>
- Binardi, T., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2024). The Influence of Organizational Justice on Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable (Case Study of East Java Province Inspectorate Employees). *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 5346–5356. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0124.0353>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data. *ILR Review*, 65(2), 244–262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caisar Darma, D., Purwadi, P., Sundari, I., Hakim, Y. P., & Pusriadi, T. (2020). *Job Characteristics, Individual Characteristics, Affective Commitments and Employee Performance*. 1(1), 7–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3719117>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 386–400). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3, pp. 425–445). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J., Scott, B., Rodell, J., Long, D., Zapata, C., Conlon, D., & Wesson, M. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 317–

372).

- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21(1), 167–179. <https://doi.org/10.1007/s12564-019-09617-w>
- Gomes, J. F. S., & Marques, T. M. G. (2022). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management, February*. <https://doi.org/10.1177/03063070221140726>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:16930601>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399–432. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:143148446>
- Greenberg, J., & Folger, R. (1988). *Controversial Issues in Social Research Methods*. Springer-Verlag. <https://books.google.com.ec/books?id=-hOxAAAAIAAJ>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=SLRPLgAACAAJ>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 87, Issue 2, pp. 268–279). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hendrik, G. E., Fanggidae, R. E., & Timuneno, T. (2021). Effect of Work Engagement on Employee Performance. *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 2021)*, 197(Teams), 660–665. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211124.095>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Ibrahim, B. A., & Hussein, S. M. (2024). Relationship between resilience at work, work engagement and job satisfaction among engineers: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 24(1), 1077. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18507-9>
- Irdhayanti, E., Marditama, T., Syafri, M., Mokodenseho, S., & Purwoko, B. (2024). The Influence of Personality Traits and Job Characteristics on Work Motivation and Job Performance in the Hospitality Industry in Indonesia. *The Eastasouth Journal of Social Science and Humanities*, 1(02), 95–105. <https://doi.org/10.58812/esssh.v1i02.215>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Juarsah, M. A., Masdupi, E., & Syahrizal. (2019). *Effect of Organizational Justice, Trust in Bosses and Job Satisfaction on Employee Performance at PT. PLN (Persero) Main Unit of West Sumatra Region*. 97(Piceeba), 474–485. <https://doi.org/10.2991/piceeba-19.2019.54>
- Jufrizen, J., & Kandhita, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200>
- Juliana, Pramezwary, A., Lemy, D. M., Djakasaputra, A., Situmorang, J. M. H., & Maleachi, S. (2022). The Role of Job Characteristics, Organizational Citizenship Behavior, Self-Efficacy in the Relationship to Employee Performance. *International Journal of Social Science and*

- Business*, 6(4), 486–495. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i4.45178>
- Kambey, J. P., Watung, S. R., Kaligis, J. N., Lukiyanto, K., Dewi, G. C., & Wijayaningtyas, M. (2024). Influence of Job Characteristic and Characteristic Individual on Employee Performance Through Work Motivation as A Mediation Variable. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(7). <https://doi.org/10.33168/jliss.2024.0729>
- Kaya, M., & Demirer, H. (2021). Job Characteristics' Causal Effects on Individual Job Performance Perceptions and Mediating Role of Job Satisfaction. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 14, 57–86. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2021.028.04>
- Kim, W., Kolb, J. A., & Kim, T. (2012). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Kustya, N. D., & Nugraheni, R. (2020). Analisis Pengaruh Work Engagement dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 9(2), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Lusiono, Wahyuni, P., & Wahyu Pratiwi, K. (2022). Work Engagement in Mediating the Effects of Job Characteristics, Supervisor and Coworker Support, Participation in Decision Making, and Job Security on Performance. *Journal of Business and Organization Management*, 1(1), 1–22.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11, 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Masharyono, M., Arifianti, R., Sukoco, I., Abdul Muhyi, H., & Eka Surya, D. (2023). Influence of Job Characteristics, Work Environment, and Engagement on Employee Performance in Indonesian State-Owned Enterprises. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 10(6), 853–866. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i6.1506>
- Matilu, C. M. (2018). *The Relationship Between Job Characteristics and Employee Performance: A Review*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:220409766>
- Mirda, R. (2022). Transformational Leadership'S Effects on Employee Performance Through Work Engagement. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2013, 2129–2140.
- Morin, A. J. S., Gillet, N., Blais, A.-R., Comeau, C., & Houle, S. A. (2023). A multilevel perspective on the role of job demands, job resources, and need satisfaction for employees' outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103846. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103846>
- Nasar, A., Nugraha, Y. E., Nasaruddin, N., & Edu, S. E. (2023). *The Effect of Job Promotion and Job Characteristics on Employee Performance Mediated Job Satisfaction* (Vol. 2023). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-202-6_15
- Onyango, R. O., Egessa, R., & Ojera, P. (2022). Effect of Organizational Justice on Employee Engagement in the Hospitality Industry. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 6–13. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1259>
- Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2023). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of organizational identification. *Benchmarking: An International Journal*, 30(8), 2583–2607. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0508>
- Pekurinen, V. M., Välimäki, M., Virtanen, M., Salo, P., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2017). Organizational Justice and Collaboration Among Nurses as Correlates of Violent Assaults by Patients in Psychiatric Care. *Psychiatric Services (Washington, D.C.)*, 68(5), 490–496. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.201600171>
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. *Munaddhomah:*
-

Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4(3), 541–557.
<https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>

- Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (2018). Intra-national diversity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 425–442. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2017-0061>
- Sudewa, I. G. M. H., Landra, N., & Sudja, I. N. (2022). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION AND THEIR IMPACT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 06(07), 273–285.
- Sumarjo, W., Haerofiatna, H., & Haryadi, D. (2024). The influence of organizational justice on employee performance mediated work engagement. *Institute of Computer Science (IOCS)*, 7(4), 3187–3193.
- Susila, M. R. (2023). The role of work engagement in mediating the effect of job characteristics and compensation on performance. *Asian Management and Business Review*, 3(1), 60–73. <https://doi.org/10.20885/ambr.vol3.iss1.art6>
- Syaifuddin, Efendi, B., Novirsari, E., Lubis, Y., & Nasib. (2023). Organizational Justice and Corporate Social Responsibility on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(3), 151–165. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2023.0312>
- Tanuwijaya, J., Gunawan, A. W., & Puraswati, M. (2022). Factors Affecting Work Engagement. *Business and Entrepreneurial Review*, 22(1), 35–46. <https://doi.org/10.25105/ber.v22i1.12834>
- Ulfah, N., & Nilasari, B. M. (2023). The Effect of Training and Employee Motivation on Employee Performance and Mediation by Employee Engagement at Muslimah Fashion Umkm. *Indonesian Journal of Economic & Management Sciences*, 1, 143–158. <https://doi.org/10.55927/ijems.v1i2.3778>
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103–1126. <https://doi.org/10.1002/job.611>
- Wang, C.-H., & Chen, H.-T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Wolor, C., Saefudin, Y., & Purwana, D. (2019). Effect Of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation On Employee Performance Sales People. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7, 1277–1284. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.74176>