

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN  
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA PT. BANGUN PERSADA KAHURIPAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi (SE) di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**MELATI RADE PRATIWI**  
**2015/15059144**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
2019**

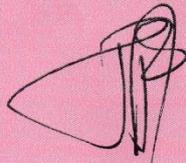
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN  
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA PT. BANGUN PERSADA KAHURIPAN

Nama : Melati Rade Pratiwi  
TM/NIM : 2015/15059144  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2019

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Manajemen



Rahmiati, S.E., M.Sc.  
NIP.19740825 199802 2 001

Disetujui oleh:  
Pembimbing



Dr. Svahrizal, S.E., M.Si.  
NIP.19720902 199802 1 001

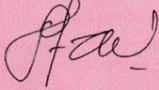
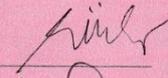
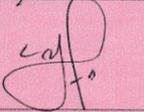
HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertimbangkan di Depan Tim Penguji Skripsi  
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang

PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN  
PROSEDURAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN DENGAN  
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
PADA PT. BANGUN PERSADA KAHURIPAN

Nama : Melati Rade Pratiwi  
TM/NIM : 2015/15059144  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi

Padang, Mei 2019

Nama	Tim Penguji	Tanda Tangan
Dr. Syahrizal, S.E.,M.Si	(Ketua)	
Rini Sarianti, S.E.,M.Si.	(Anggota)	
Chichi Andriani, S.E.,MM.	(Anggota)	

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Melati Rade Pratiwi  
NIM/ TM : 15059144/2015  
Tempat / Tanggal Lahir : Padang / 04 Juni 1997  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi  
Alamat : Jl. Andalas Timur No. 91 E Padang  
No. Hp/Telephone : 082384420208  
Judul Skripsi : Pengaruh Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan Dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bangun Persada Kahuripan.

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas di cantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini ~~Sah~~ apabila telah ditandatangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, Mei 2019  
Penulis



Melati Rade Pratiwi  
NIM. 15059144

## ABSTRAK

**Melati Rade Pratiwi (2015/15059144) : Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bangun Persada Kahuripan**

**Dosen Pembimbing : Dr. Syahrizal, S.E.,M.Si**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: (1) Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan pada PT. Bangun Persada Kahuripan, (2) Persepsi dukungan organisasi sebagai pemediasi antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Bangun Persada Kahuripan yang berjumlah 73 orang. Sedangkan jumlah sampel penelitian yaitu 73 orang dengan menggunakan teknik total *sampling*. Alat uji analisis yang digunakan adalah *SmartPLS v.3.0* dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (3) Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (4) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (5) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (6) Persepsi dukungan organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan, (7) Persepsi dukungan organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan.

---

**Kata Kunci: Keterikatan Karyawan, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Persepsi Dukungan Organisasi**

---

## KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bangun Persada Kahuripan”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syahrizal, SE, M.Si selaku pembimbing, yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Rini Sarianti SE, M.Si selaku penguji 1 dan Ibu Chichi Andriani, SE, MM selaku penguji 2 yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Mega Asri Zona, SE, M.Sc selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan masukan dan motivasi.
4. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Papa dan Mama ( Ramlan dan Deriani).
10. Kakak tercinta (Yuningsih, Vicky, dan Nova), saudara ipar (Azli dan Muslim), keponakan-keponakan nakal nan menggemaskan (Abrissam, Akira, Alzena dan Adeva), serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.
11. Sahabat-sahabat tersayang yang selama ini telah memberi dukungan, motivasi, dan juga bantuan agar terselesaikannya skripsi ini (Cia, Desi, Dewi, Indah, Riri, Uji, Wulan, Zulfahmi, Uda Hendra, Mitra, Mony, Reni) dan (Ai, Ari, Apid, Eca, Ica, Mesy, Tata, Tio).

12. Kakak-kakak senior Manajemen yang selama ini banyak membantu penulis dan rekan-rekan seperjuangan angkatan 2015.
13. Semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, baik secara langsung maupun tidak, yang telah membantu mulai dari awal hingga terselesainya skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, Mei 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>I</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>Ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>V</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>Ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>Xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>Xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Pembatasan Masalah	10
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	11
F. Manfaat Penelitian	12
<b>BAB II KERANGKA TEORI</b>	<b>13</b>
A. Kajian Teori	13
1. Keterikatan Karyawan	14
2. Keadilan Distributif	18
3. Keadilan Prosedural	23
4. Persepsi Dukungan Organisasi	29
B. Penelitian Yang Relevan	31
C. Kerangka Konseptual	34
D. Pengembangan Hipotesis	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>39</b>
A. Desain Penelitian	39
B. Definisi Operasional Variabel Penelitian	39
C. Tempat dan Waktu Penelitian	41

D. Populasi dan Sampel Penelitian	42
E. Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data	43
F. Teknik Analisis Data	45
1. Analisis Statistik Deskriptif	45
2. Analisis Statistik Inferensial	48
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>53</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	53
B. Hasil Penelitian	57
1. Deskripsi Responden	57
a. Berdasarkan Jenis Kelamin	58
b. Berdasarkan Umur	58
c. Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	59
d. Berdasarkan Masa Kerja	59
2. Deskripsi Variabel Penelitian	60
a. Keterikatan Karyawan	61
b. Keadilan Distributif	62
c. Keadilan Prosedural	65
d. Persepsi Dukungan Organisasi	69
C. Analisis Data	71
1. Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> )	71
2. Model Struktural ( <i>Inner Model</i> )	74
3. Pengujian Hipotesis	76
D. Pembahasan	82
1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Keterikatan Karyawan	82
2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan	84
3. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi	85
4. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi	87
5. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan	89

6. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Keterikatan Karyawan Dimediasi Oleh Persepsi Dukungan Organisasi	91
7. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan Dimediasi Oleh Persepsi Dukungan Organisasi	92
<b>BAB V PENUTUP</b>	<b>94</b>
A. Kesimpulan	94
B. Saran	96
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>98</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>102</b>

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1. Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2. Rekapitulasi Jumlah Karyawan	42
Tabel 3. Alternatif Jawaban	43
Tabel 4. Variabel dan Indikator Variabel	43
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Instrumen Uji Coba	50
Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Uji Coba	51
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	58
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan	59
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	60
Tabel 11. Jawaban Responden Terhadap Keterikatan Karyawan	62
Tabel 12. Jawaban Responden Terhadap Keadilan Distributif	63
Tabel 13. Jawaban Responden Terhadap Keadilan Prosedural	66
Tabel 14. Jawaban Responden Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi	69
Tabel 15. Hasil Analisis AVE	73
Tabel 16. Hasil Uji Reliabilitas Penelitian	74
Tabel 17. Hasil Uji R-Square	76
Tabel 18. Perhitungan Koefisien Variabel Tidak Langsung	77
Tabel 19. Hasil Analisis Efek Tidak Langsung Keadilan Distributif Terhadap Keterikatan Karyawan dimediasi Persepsi dukungan Organisasi	81
Tabel 20. Hasil Analisis Efek Tidak Langsung Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan dimediasi Persepsi dukungan Organisasi	81

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis	37
Gambar 2. Struktur Organisasi PT. Bangun Persada Kahuripan	57
Gambar 3. Model <i>Path Diagram Convergent Validity</i>	72
Gambar 4. Inner Model	75

## **DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Surat Permohonan Observasi	103
Lampiran 2. Surat Penerimaan Observasi	104
Lampiran 3. Surat Permohonan Uji Coba Penelitian	105
Lampiran 4. Surat Permohonan Penelitian	106
Lampiran 5. Surat Penerimaan Penelitian	107
Lampiran 6. Kuesioner Uji Coba Penelitian	108
Lampiran 7. Tabulasi Uji Coba Penelitian	112
Lampiran 8. Hasil Pengolahan Uji Coba Instrumen	114
Lampiran 9. Kuesioner Penelitian	117
Lampiran 10. Tabulasi Penelitian	121
Lampiran 11. Data Responden	125
Lampiran 12. Model Path Diagram	126
Lampiran 13. Outer Loading Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	126
Lampiran 14. Hasil Uji Hipotesis	129
Lampiran 15. Hasil Distribusi	130

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan sumber daya manusia (sdm) untuk dapat berfungsi secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan. Salah satu kunci keberhasilan mengelola sumber daya manusia adalah dengan keterikatan karyawan.

Untuk meningkatkan keterikatan yang dimiliki karyawan perusahaan perlu menjaga hubungan baik antara karyawan dengan perusahaan. Ketika karyawan merasa memiliki hubungan baik dengan perusahaannya maka karyawan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan, hal ini didukung oleh pendapat Markos dan Sridevi (2010) yang menyatakan, hubungan manajer dan karyawan yang kuat juga merupakan hal penting untuk meningkatkan *employee engagement* dan mempertahankan karyawan di perusahaan.

Konsep keterikatan pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990), yang mendefinisikan keterikatan sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Karyawan menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan.

Menurut Branham (2015), kerugian dari karyawan yang tidak terikat dapat mempengaruhi pendapatan organisasi dan menunjukkan moral negatif seperti; karyawan sering membuat masalah, komplain dan mengalami kesalahan-kesalahan yang fatal didalam perusahaannya. Menurut Kahn (1990), kerugian dari karyawan yang *disengaged* dapat diatasi dengan menaikkan tingkat keterikatan karyawan. Nurdyani (2012), mengatakan bahwa tingkat *engagement* yang tinggi akan memberikan manfaat bagi perusahaan seperti, dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena merasa bahagia berada di perusahaan tersebut, membantu mempertahankan karyawan terbaik, serta membantu mencapai target perusahaan.

Tinggi rendahnya keterikatan karyawan dapat dilihat dari karakteristik keterikatan karyawan, karyawan yang merasa *engaged* dengan organisasinya dapat dilihat dari dimensi yang dikarakteristikan dengan; *vigor* (semangat) sebagai level energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha pada pekerjaan, dan selalu berusaha walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* (dedikasi) sebagai keterlibatan seseorang dalam suatu pekerjaan dan memiliki antusias, inspirasi, dan kebanggan dalam pekerjaan. *Absorption* (penghayatan) sebagai perilaku yang mampu berkonsentrasi dan senang terlibat dengan pekerjaan tersebut Schaufeli dan Bakker (2003).

PT. Bangun Persada Kahuripan yang merupakan perusahaan agribisnis yang bergerak dibidang perkebunan sawit. Perusahaan ini berdiri tahun pada

1993 seiring berdirinya PT. Matahari Kahuripan Indonesia sebagai induk perusahaan. PT. Bangun Persada Kahuripan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya karena merupakan aset yang penting dalam kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mendorong kemajuan perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan, salah satu faktor yang menjadi perhatian adalah keterikatan karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan beberapa karyawan yang dilakukan pada tanggal 21 Desember 2018 di PT. Bangun Persada Kahuripan ditemukan fenomena keterikatan karyawan yang dapat dilihat dari beberapa karakteristik keterikatan karyawan yang mengukurnya yaitu : 1) *Vigor* (semangat) dimana terdapat fenomena-fenomena terhadap kurangnya semangat karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan, yaitu; Karyawan melakukan pekerjaannya dengan berat hati seperti dalam hal memanen dan membersihkan lahan yang seharusnya bisa diselesaikan dalam satu hari, tetapi mereka menunda-nunda pekerjaan tersebut sehingga pekerjaan tersebut selesai dalam waktu dua sampai tiga hari. Selain itu saat karyawan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, mereka cenderung menyerah dan tidak mencari jalan keluar atas kesulitan tersebut. Serta adanya karyawan yang sering mengeluh jika perusahaan membuat mereka bekerja dalam waktu yang lebih lama. Selanjutnya fenomena yang menggambarkan kurangnya keterikatan karyawan adalah, 2) *Dedication* (dedikasi), fenomena kurangnya

dedikasi karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan, seperti; kurang antusiasnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kurangnya inisiatif dan fokus karyawan untuk bekerja lebih baik, serta adanya karyawan yang mengobrol berbagai hal di luar pekerjaan pada saat jam kerja. Selanjutnya, fenomena lain yang menggambarkan keterikatan karyawan adalah, 3) *Absorption* (penghayatan), fenomena kurangnya penghayatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan, seperti; karyawan menyudahi pekerjaan dan bergegas untuk pulang meskipun waktu belum menunjukkan jam pulang. Namun ada sebagian karyawan yang menunjukkan fenomena *engagement* yang tinggi, dimana karyawan antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan pada saat istirahat terlihat masih ada karyawan yang masih berkulat dengan pekerjaannya, serta karyawan bersedia untuk pulang lebih lama dari waktu pulang yang telah ditentukan perusahaan demi menyelesaikan pekerjaannya.

Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: keadilan organisasi (*organizational justice*), baik dalam pembagian hasil (*distributive justice*), prosedur dalam pengambilan keputusan (*procedural justice*), perlakuan supervisor terhadap karyawan (*interactional justice*), serta persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan (*perceived organizational support*) (Fu dan Lihua, 2012) dan (Agustina, 2016). Selain itu, Shmailan (2016), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan yaitu: Keadilan organisasi, Keadilan distributif, Keadilan prosedural, Keadilan interaksional, Persepsi dukungan organisasi,

kepercayaan dan integritas, *nature of the job*, hubungan antara pegawai dengan kinerja organisasi, peluang pengembangan karir, rasa bangga pada organisasi, rekan kerja, dan hubungan karyawan dengan pemimpinnya.

Menurut Margaretha dan T. Elisabeth (2012), keadilan organisasi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Keadilan organisasi adalah konsep yang dibuat oleh Greenberg (1987) yang dibedakan dalam tiga komponen yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Penelitian telah menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi yang berkaitan dengan distribusi hasil dapat mempengaruhi keterikatan karyawan (Alvi dan Abbasi, 2012). Selain itu prosedur yang adil dapat menumbuhkan kerjasama dan dapat meningkatkan keterikatan karyawan (Ghosh *et al*, 2014). Keadilan dalam penelitian ini berfokus pada keadilan distributif dan keadilan prosedural, hal ini di dukung oleh pendapat Greenberg (1987), mengatakan bahwa organisasi membantu menjelaskan sikap individu terhadap keadilan yang diterima baik secara prosedur maupun hasil.

Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dalam distribusi hasil. Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada sejumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan (Milkovich dan Newman, 2005). Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan distribusi hasil dalam organisasi, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alvi

dan Abbasi (2012), Desyani dan Nurtjahjanti (2014), Ghosh *et al* (2014), serta Fu dan Lihua (2012) yang menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Fenomena keadilan distributif yang penulis temukan pada PT. Bangun Persada yaitu ditemukannya beberapa karyawan yang merasa gaji yang mereka dapatkan tidak sesuai atau tidak sebanding dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dimana mereka merasa pekerjaan yang seharusnya dilakukan dalam dua hari dilakukan dalam satu hari, selain itu karyawan juga merasa tidak adil terhadap jadwal kerja perusahaan, dimana karyawan tetap bekerja pada hari sabtu yang umumnya merupakan hari libur di beberapa instansi swasta dan pemerintah.

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang diperoleh karyawan (Colquitt, 2001). Cropanzano *et al* (2007), berpendapat bahwa keadilan prosedural secara keseluruhan dapat mempengaruhi karyawan untuk percaya kepada organisasi. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam prosedur distribusi hasil, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih tinggi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012), Ghosh *et al* (2014), serta Fu dan Lihua (2012), yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Fenomena keadilan prosedural yang peneliti temukan pada PT. Bangun Persada Kahuripan berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, sebagian karyawan merasa tidak memiliki kesempatan yang sama untuk mengungkapkan pendapatnya dalam suatu forum, di mana pendapatnya tersebut dapat dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi dalam menentukan keputusan yang terbaik untuk dijalankan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun ada sebagian karyawan yang merasa bahwa semua keputusan yang dibuat oleh perusahaan dilakukan dengan cara yang tidak memihak atau atasan mendengar semua pendapat yang diajukan karyawan.

Persepsi dukungan organisasi juga dapat mempengaruhi keterikatan karyawan, Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Dengan kata lain, persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al*, 1986). Organisasi yang dapat memberi persepsi positif, perhatian serta peduli terhadap kesejahteraan pada karyawan, maka akan membuat karyawan *engaged* pada pekerjaan dan organisasi (Saks, 2006). Hal ini didukung oleh penelitian Dai dan Qin (2016), Kralj dan Solnet (2011), serta Meintjes dan Karl (2018), yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada PT. Bangun Persada Kahuripan, diduga tingkat keterikatan karyawan rendah juga disebabkan oleh persepsi dukungan organisasi, hal ini dapat dilihat dari fenomena masih adanya karyawan yang merasa kesulitan saat meminta bantuan organisasi, organisasi, serta kurangnya perusahaan memperhatikan kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan. Diduga hal ini dapat menjadi faktor yang menyebabkan karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan kurang terikat terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Penelitian ini didukung juga oleh penelitian Desyani dan Nurtjahjanti (2014), yang hasil penelitiannya adalah ada hubungan positif antara keadilan distributif dan keterikatan karyawan. Penelitian lainnya dari Pamecutan *et al* (2016), ditemukan bahwa keadilan prosedural dan keterikatan karyawan memiliki hubungan positif. Biswas *et al* (2013), menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh DeConick dan Johnson (2009), bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Temuan ini di dukung pula oleh Hayuningtyas *et al* (2018), yang mengamati bahwa karyawan dapat merasakan dukungan yang diberikan oleh organisasi karena keadilan dalam distribusi hasil dapat membuat karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka dan mendorong karyawan untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan organisasi. Dan penelitian Fu

dan Lihua (2012), yang hasil penelitiannya adalah adanya pengaruh positif keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi. Selain itu penelitian ini juga di dukung oleh penelitian Kralj dan Solnet (2011), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan.

Berdasarkan pada kondisi yang telah diuraikan diatas yang penulis temukan pada PT. Bangun Persada Kahuripan, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bangun Persada Kahuripan”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang akan diteliti maka identifikasi masalah yang ditetapkan sebagai berikut:

1. Keterikatan karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan masih terlihat rendah.
2. Masih kurangnya keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan.
3. Masih kurangnya keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan.
4. Persepsi dukungan organisasi belum sepenuhnya menyentuh karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan keterikatan karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap keterikatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap keterikatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan?
3. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi di PT. Bangun Persada Kahuripan?
4. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi di PT. Bangun Persada Kahuripan?
5. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan?
6. Apakah persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan?

7. Apakah persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan di PT. Bangun Persada Kahuripan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai peneliti, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan pada PT. Bangun Persada Kahuripan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan pada PT. Bangun Persada Kahuripan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT. Bangun Persada Kahuripan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk memperkaya ilmu pengetahuan di bidang manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang keadilan distributif, keadilan prosedural, dan dukungan organisasi dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai masukan kepada perusahaan PT. Bangun Persada Kahuripan dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah keterikatan karyawan.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **A. Kajian Teori**

Pada kajian teori ini akan dijelaskan tentang variabel-variabel yang diteliti untuk mengidentifikasi, mengetahui karakteristik, ciri-ciri dan tanda-tanda dari variabel yang diteliti.

Pada penelitian ini *grand theory* yang digunakan adalah *Social Exchange Teori*. *Social Exchange Teori (SET)* adalah salah satu teori perilaku sosial tertua yang menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Tokoh yang mengembangkan *Social Exchange Teori (SET)* adalah psikolog Thibaut dan Kalley (1959), Emerson (1962), dan Blau (1964).

*Social Exchange Teori (SET)* berpendapat bahwa kewajiban dihasilkan melalui interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan atau timbal balik. Kaitannya dalam lingkungan organisasi bahwa interaksi terjadi antara pihak karyawan dan organisasi. Karyawan memberikan kontribusi sesuai tanggung jawab peran demi tercapainya tujuan organisasi, sedangkan pihak organisasi memberikan dukungan yang berguna bagi kesejahteraan karyawan, seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, akses informasi yang jelas, perhatian dari atasan, dan lain sebagainya sehingga kedua pihak saling menguntungkan.

Thibaut dan Kelly (1959) berpendapat bahwa orang yang terlibat dalam urutan perilaku suatu tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan mereka,

ketika orang-orang terlibat dalam suatu tindakan mereka tergantung hingga batas tertentu pada pasangan mereka dalam hubungan tersebut.

Penelitian ini menggunakan SET sebagai dasar membangun model penelitian bahwa adanya hasil yang menguntungkan berupa keterikatan karyawan yang dihasilkan dari adanya persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural.

## **1. Keterikatan Karyawan**

### **a. Pengertian Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan adalah keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu atas pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins dan Judge, 2008). Pendapat serupa dikemukakan oleh Saragih dan Margaretha (2013), yang mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja.

Schaufeli (2002), keterikatan karyawan dapat dikatakan sebagai keadaan mental yang positif dari karyawan terhadap pekerjaannya. Keadaan mental yang positif tersebut dapat ditandai dengan salah satunya adalah dedikasi terhadap pekerjaannya. Pendapat yang sama disampaikan oleh Nelson dan Simmons (2003), keterikatan karyawan adalah situasi ketika karyawan merasakan emosi positif terhadap pekerjaannya.

Definisi lain dari Macey (2010), mengatakan bahwa keterikatan adalah kesadaran dan kesediaan individu untuk memfokuskan seluruh

energi, menunjukkan personal inisiatif, kemampuan beradaptasi, berusaha keras dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Kevin Kruse (2012), keterikatan karyawan adalah keadaan dimana seorang karyawan secara emosional berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya. Keterikatan karyawan muncul karena mereka peduli dan bukan hanya karena mereka harus melakukan atau untuk mendapatkan kompensasi ataupun untuk mendapatkan promosi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah keterlibatan karyawan, kepuasan, dan rasa antusias yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, dimana para karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

#### **b. Faktor-faktor yang memengaruhi Keterikatan Karyawan**

Shmailan (2016), menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mendorong terbentuknya keterikatan karyawan. Hal yang dapat membentuk keterikatan karyawan seperti kepercayaan dan integritas, kepedulian dan pemenuhan kebutuhan, *nature of the job*, hubungan antara karyawan dengan kinerja organisasi, peluang pengembangan karir, rasa bangga pada organisasi, rekan kerja, pengembangan karyawan, persepsi dukungan organisasi, dan hubungan karyawan dengan pimpinannya.

Pada penelitian Biswas *et al* (2013), Ghosh *et al* (2014), serta Fu dan Lihua (2012), ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan untuk *engaged*, yaitu keadilan yang dirasakan karyawan (*organizational justice*), baik dalam pembagian upah (*distributive justice*), prosedur dalam pengambilan keputusan (*procedural justice*), perlakuan supervisor terhadap karyawan (*interactional justice*), serta Persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan (*perceived organizational support*).

Alvi dan Abbasi (2012), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan prosedural. Sedangkan Margaretha dan T. Elisabeth (2012), menjelaskan bahwa keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Berdasarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan yang telah dikemukakan diatas, maka dalam penelitian ini faktor yang dianggap sangat mempengaruhi keterikatan karyawan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi.

### **c. Indikator Keterikatan Karyawan**

Indikator untuk mengukur keterikatan karyawan yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2003), antara lain:

### 1) Semangat (*Vigor*)

*Vigor* mengarah pada tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental yang kuat ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha lebih pada pekerjaannya, dan gigih menghadapi berbagai kesulitan. Karyawan yang memiliki skor yang tinggi pada aspek ini adalah orang yang memiliki tingkat semangat dan stamina yang tinggi ketika bekerja sedangkan orang yang memiliki skor rendah pada aspek ini mempunyai semangat dan stamina yang rendah pula ketika bekerja.

### 2) Dedikasi (*Dedication*)

Menunjukkan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, memiliki rasa penting bagi organisasi, antusias, inspirasi, bangga dan tantangan. Hal tersebut berarti, seseorang yang memiliki *engagement*/keterikatan terhadap organisasi maka akan merasa memiliki organisasi tersebut, sehingga timbul rasa bangga dan tertantang untuk turut serta membangun organisasi dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

### 3) Penghayatan (*Absorption*)

Ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati dalam bekerja, di mana waktu berlalu dengan cepat, serta dapat memisahkan kesulitan pribadi dengan pekerjaan. Hal tersebut berarti bahwa seseorang yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi akan dengan senang hati dan fokus dalam

menyelesaikan setiap pekerjaannya, serta berusaha untuk tidak mencampurkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi.

## **2. Keadilan Distributif**

### **a. Pengertian Keadilan Distributif**

Menurut Colquitt *et al* (2001), keadilan distributif mengacu pada persepsi keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Dalam organisasi pada saat individu mempersepsikan bahwa rasio masukan dengan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif.

Menurut Greenberg & Baron (2008), keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan. Pendapat serupa disampaikan oleh Kretner dan Kinicki (2003), yang mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumber daya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan.

Ratnawati dan Amri (2013), keadilan distributif dapat juga diartikan sebagai persepsi para pekerja di suatu organisasi yang menganggap bahwa semua yang didapatkannya selama bekerja di organisasi tersebut adalah wajar sesuai imbalan atau kompensasi yang harus diperolehnya. Perlakuan yang adil telah diidentifikasi sebagai suatu komponen penting dalam meningkatkan komitmen pekerja.

Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda.

Dari beberapa penjelasan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan persepsi pada karyawan mengenai keadilan atas distribusi hasil yang diterima karyawan dari organisasi.

#### **b. Indikator Keadilan Distributif**

Indikator untuk mengukur keadilan distributif yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Niehoff dan Moorman (1993), antara lain :

##### **1) Jadwal Kerja**

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

##### **2) Beban Kerja**

Beban pekerjaan merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaan yang dihadapi saat ini berat atau sebaliknya.

### 3) Penghargaan

Pemberian prestasi pada karyawan yang penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang telah dicapai karyawan.

### 4) Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing-masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.

### 5) Tingkat Gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

## c. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Keterikatan Karyawan

Penelitian yang dilakukan Margaretha dan T. Elisabeth (2012) mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Ketika karyawan memberi kontribusi lebih, maka karyawan berhak untuk mendapatkan upah yang lebih juga. *Social Exchange Theory* (SET) berguna untuk mengembangkan hubungan antara keadilan distributif dengan keterikatan karyawan. Dimana pertukaran sosial dalam suatu organisasi dapat dimulai melalui pendistribusian hasil yang adil untuk

karyawan. Jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam distribusi hasil, maka akan meningkatkan keterikatan karyawan, dimana karyawan merasa harus membalas keadilan yang diberikan organisasi dengan memberikan tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Penelitian ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Alvi dan Abbasi (2012), Desyani dan Nurtjahjanti (2014), Ghosh *et al* (2014), serta Fu dan Lihua (2012), yang hasil penelitiannya menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

#### **d. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Persepsi Dukungan Organisasi**

Penelitian yang dilakukan Hayuningtyas *et al* (2018). menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keadilan distributif dan persepsi dukungan organisasi. Hubungan keadilan distributif dengan persepsi dukungan organisasi digambarkan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dimana terdapat hubungan pertukaran sosial antara keadilan distributif dengan persepsi dukungan organisasi. Karyawan akan memandang pertukaran dalam organisasi sebagai ketidakadilan jika organisasi tidak memberikan dukungan (Williams *et al*, 2002). Jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam distribusi hasil atau *reward*, maka dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, karena persepsi karyawan terhadap adanya

keadilan distributif mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, keadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan karyawannya, hal inilah yang selanjutnya dapat menumbuhkan persepsi dukungan organisasi.

Penelitian ini didukung oleh DeConick dan Johnson (2009), serta Pemecutan *et al* (2016), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dan persepsi dukungan organisasi.

**e. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi.**

Dalam teori SET, organisasi merupakan forum untuk melakukan pertukaran. Secara khusus, SET menunjukkan bahwa pertukaran sosial yang terjadi ditandai oleh rasa hormat dan rasa kesetiaan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam hal distribusi hasil, maka akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, hal inilah yang akan mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan memberikan keterikatan yang lebih besar. Disinilah pertukaran sosial terjadi, para karyawan akan cenderung merasa berhutang budi pada organisasi yang telah mendukung mereka sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan keterlibatan yang lebih besar.

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Desyani dan Nurtjahjanti (2014), bahwa keadilan distributif berpengaruh positif

terhadap keterikatan karyawan. Pemuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh DeConick dan Johnson (2009), bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi.

Selain itu penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2016), Biswas *et al* (2013), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dengan keterikatan karyawan dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi.

### **3. Keadilan Prosedural**

#### **a. Pengertian Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural merupakan keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Sedangkan menurut Matteson *et al*, (2014) keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan tentang keadilan atas proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Pendapat yang sama juga disampaikan Colquitt (2001), yang mengatakan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang diperoleh karyawan.

Margaretha dan T. Elisabeth (2012), menjelaskan bahwa keadilan prosedural mengacu pada perhatian karyawan, yaitu pada bagaimana

prosedur untuk membuat keputusan dapat dilaksanakan. Keadilan Prosedural dapat dirasakan oleh karyawan ketika karyawan tersebut memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam suatu forum, di mana pendapatnya tersebut dapat dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi dalam menentukan keputusan yang terbaik untuk dijalankan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi karyawan mengenai keadilan atas penerapan prosedur distribusi hasil yang dialami karyawan. .

#### **b. Indikator Keadilan Prosedural**

Indikator untuk mengukur keadilan prosedural yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Leventhal (1980), antara lain:

##### 1) Representatif atau Keterwakilan

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada pernyataan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan control juga terbuka.

##### 2) Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang

memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

### 3) Akurasi

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus didasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan harus lengkap.

### 4) Meminimalkan Bias

Meminimalkan bias yaitu tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diberlakukan tidak sama. Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. keputusan bersifat netral, tidak ada unsur kepentingan pribadi.

### 5) Etika

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

### 6) Koreksi

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk

memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.

**c. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan**

Penelitian yang dilakukan Ghosh *et al* (2014) menyatakan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Dalam hal ini *Social Exchange Theory* (SET) berguna untuk mengembangkan hubungan antara keadilan prosedural dengan keterikatan karyawan. Pertukaran sosial terjadi dalam suatu organisasi jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam penerapan prosedur distribusi hasil, maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dimana karyawan merasa harus membalas keadilan atas penerapan prosedur distribusi hasil yang diberikan oleh organisasi dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih besar.

Penelitian ini didukung oleh Alvi dan Abbasi (2012), Ghosh *et al* (2014), serta Fu dan Lihua (2012), yang hasil penelitiannya menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

**d. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Persepsi Dukungan Organisasi**

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi. Hayuningtyas *et al* (2018), mengemukakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Hubungan

keadilan prosedural dengan persepsi dukungan organisasi digambarkan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dimana terdapat hubungan pertukaran sosial antara keadilan prosedural dengan persepsi dukungan organisasi.

Karyawan akan memandang pertukaran dalam organisasi sebagai ketidakadilan jika organisasi tidak memberikan dukungan (Williams *et al*, 2002). Jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam prosedur distribusi hasil maka dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, karena persepsi karyawan terhadap adanya keadilan prosedural mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, keadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan karyawannya, hal inilah yang selanjutnya dapat menumbuhkan persepsi dukungan organisasi.

Penelitian ini didukung oleh Pamecutan *et al* (2016), DeConinck dan Johnson (2009), serta Rhoades dan Eisenberg (2002) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi.

a. **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi.**

Pertukaran sosial dalam suatu organisasi dapat dimulai melalui penggunaan prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam hal prosedur

distribusi hasil, maka akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, hal inilah yang akan mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan memberikan keterikatan yang lebih besar. Disinilah pertukaran sosial terjadi, para karyawan akan cenderung merasa berhutang budi pada organisasi yang telah mendukung mereka sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan keterlibatan yang lebih besar.

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Ghosh *et al* (2014), bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Selain itu penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh oleh Dai dan Qin (2016), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan. Jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam prosedur pengambilan keputusan dalam pengalokasian hasil maka meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang mendorong pada meningkatnya keterikatan karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2016), serta Biswas *et al* (2013).

#### **4. Persepsi Dukungan Organisasi**

##### **a. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi**

Menurut Eisenberger *et al* (1986), persepsi dukungan organisasi madalah pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan karyawan. Persepsi dukungan organisasi memiliki konsekuensi penting bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Paille *et al* (2010), persepsi dukungan organisasi merupakan sebuah persepsi dari karyawan terhadap suatu organisasi apakah organisasi peduli, mengerti dan menghargai terhadap kesejahteraan karyawan atau tidak.

Rhoades dan Eisenberger (2002), mengatakan persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli atas kesejahteraan karyawan, saat karyawan mempunyai anggapan bahwa organisasi peduli dan bersifat mendukung terhadap kesejahteraan karyawan organisasi, karyawan memberikan respon dengan mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawab dan menjadi lebih engaged.

Robbins dan Judge (2013), Persepsi dukungan organisasi adalah tingkatan dimana para karyawan percaya bahwa perusahaan menghargai kontribusi para karyawan dan peduli terhadap masa depan mereka.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja apakah organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan atau tidak.

#### **b. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi**

Indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah indikator yang dikemukakan oleh Eisenberger *et al* (1986), adalah sebagai berikut:

##### 1) Penghargaan atas kontribusi karyawan

Indikator penghargaan atas kontribusi karyawan dimana organisasi atau perusahaan menghargai karyawan atas usaha yang telah dilakukan oleh karyawan serta bersedia memberikan pertolongan apabila karyawan membutuhkan pertolongan sebagai penghargaan atas kontribusi yang telah dilakukan karyawan.

##### 2) Kesejahteraan karyawan

Indikator kesejahteraan karyawan berkaitan dengan sejauh mana karyawan mempersepsikan kepedulian organisasi pada kesejahteraan hidup karyawannya. Artinya sejauh mana organisasi akan membantu karyawan dalam mensejahterakan hidupnya.

#### **c. Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Dai dan Qin (2016) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Apabila karyawan menyakini bahwa organisasi

menghargai kontribusi karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan maka karyawan akan membentuk persepsi yang positif. Dalam hal ini *Social Exchange Theory* (SET) berguna untuk mengembangkan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan. Pertukaran sosial dalam suatu organisasi terjadi jika karyawan mempersepsikan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan. Dimana karyawan merasa harus membalas dukungan yang telah diberikan organisasi dengan memberikan tingkat keterikatan yang lebih tinggi.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Kralj dan Solnet (2011), serta Meintjes dan Karl (2018), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan keterikatan karyawan.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu yang terkait mengenai analisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti dan Tahun	Judul	Sampel	Alat analisis	Hasil
1	Alvi dan Abbasi (2012)	Impact of Organizational Justice on employee Engagemnt in Banking Sector of Pakistan.	312	SPSS dan AMOS	1. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
2	Desyani dan Nurtjahjanti. (2014)	Hubungan antara Keadilan Distributif dengan <i>Employee engagement</i> pada karyawan pt. Telkom, Tbk Divisi Regional IV Semarang	670	SPSS	1. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.
3	Ghosh <i>et al</i> (2014)	<i>Organizational justice and Employee Engagement</i>	210	SPSS	1. Keadilan dirstributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
4	Fu dan Lihua (2012)	<i>Organizatinal Justive and Perceived Organizational Support the Moderating Role of Conscientiousness in China.</i>	520	Lisrel	1. Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.
5	Pemecutan <i>et al</i> (2016)	<i>The Role of Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational Justice Dimension on Organizational Citizenship Behavior</i>	85	PLS	1. Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi. 2. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.

	DeConinck dan Johnson (2009)	<i>The Effect of Perceived Supervisor Support, perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople.</i>	1000	AMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.</li> <li>2. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.</li> </ol>
	Hayuningtyas et al (2018)	<i>Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support</i>	188	AMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.</li> <li>2. Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi.</li> </ol>
7	Dai dan Qin (2016)	<i>Perceived Organizational Support and Employee Engagement : Based on the Reasearch of Organizational Identification and Organizational Justice</i>	350	AMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.</li> </ol>
8	Kralj dan Solnet (2011)	<i>The influence of perceived organizational support on engagement: a cross generational investigation in the hospitality industry.</i>	914	AMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.</li> </ol>
9	Meintjes dan KarL (2018)	<i>The Impact of Resilience and Perceived Organisational Support on Employee Engagement in a competitive Sales Environment</i>	125	SPSS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan.</li> </ol>
10	Agustina (2016)	<i>Organizational Justice, Employee Engagement dan Perceived Organizational</i>	50	PLS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POS memediasi hubungan positif antara keadilan distributif dan keterikatan karyawan.</li> </ol>

		Support pada PT. Petrokimia Gresik			
11	Biswas., Varm a, dan Ramaswani (2013)	<i>Lingking Distributive and Procedural Justice to Employee Engagement Throuhg Social Exchang: A Field Study in India</i>	238	AMOS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POS memediasi hubungan positif antara keadilan distributif dan keterikatan karyawan.</li> <li>2. POS memediasi hubungan positif antara keadilan prosedural dan keterikatan karyawan.</li> </ol>

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka penelitian ini bermaksud untuk menguji “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Bangun Persada Kahuripan Lubuk Resam Jambi”.

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan mengungkap dan menunjukkan persepsi yang berkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji keterikatan karyawan yang dipengaruhi oleh faktor diantaranya keadilan distributif dan keadilan prosedural. Hubungan antar variabel dependen dengan variabel independen dalam penelitian ini dimediasi oleh variabel persepsi dukungan organisasi.

Keadilan distributif berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan. Keadilan distributif merupakan persepsi bahwa masukan yang karyawan berikan terhadap hasil yang mereka terima seimbang, maka karyawan akan merasakan adanya kewajiban begitu pula sebaliknya. Jika

karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam pengalokasian hasil atau *rewards*, maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dimana karyawan merasa berkewajiban untuk membalas keadilan atas distribusi hasil yang telah diberikan dengan memberikan tingkat keterikatan yang lebih tinggi.

Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam perusahaan terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan. Jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam penerapan prosedur distribusi hasil, maka dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dimana merasa harus membalas keadilan atas penerapan prosedur distribusi hasil dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih besar.

Keadilan distributif berpengaruh langsung terhadap persepsi dukungan organisasi. Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan tentang pengalokasian hasil, sedangkan persepsi dukungan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam distribusi hasil atau *rewards*, maka dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, karena persepsi karyawan terhadap adanya keadilan distributif mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, keadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangannya, hal inilah yang selanjutnya dapat menumbuhkan persepsi dukungan organisasi.

Keadilan prosedural berpengaruh secara langsung terhadap persepsi dukungan organisasi, keadilan prosedural didasarkan keadilan terhadap pengambilan keputusan oleh organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam prosedur distribusi hasil atau rewards, maka dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi, karena persepsi karyawan terhadap adanya keadilan prosedural mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, keadilan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan persepsi bahwa organisasi peduli terhadap perkembangan karyawannya, hal inilah yang selanjutnya dapat menumbuhkan persepsi dukungan organisasi.

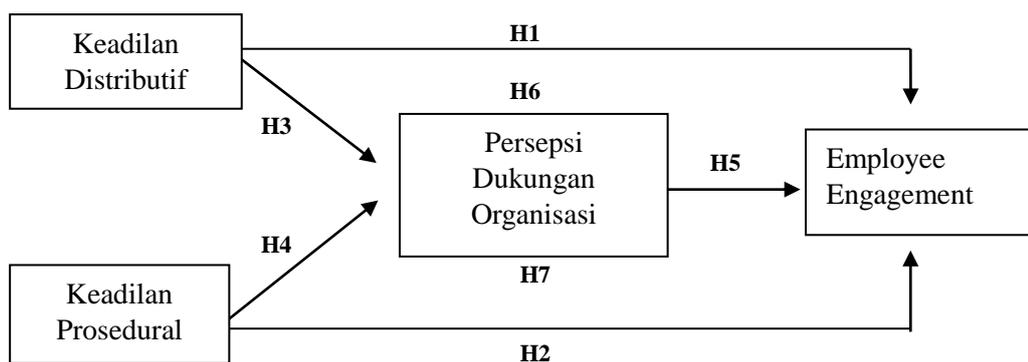
Persepsi dukungan organisasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka akan meningkatkan keterikatan karyawan. Dimana karyawan merasa harus membalas kepedulian organisasi atas kesejahteraan karyawan dengan memberikan tingkat keterikatan yang lebih tinggi.

Selain berpengaruh meningkatkan keterikatan karyawan secara langsung, persepsi dukungan organisasi juga berpengaruh sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan distributif pada keterikatan karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam hal distribusi hasil, maka akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka,

hal inilah yang akan mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan memberikan keterikatan yang lebih besar. Dimana karyawan akan cenderung merasa berhutang budi pada organisasi yang telah mendukung mereka sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan keterlibatan yang lebih besar.

Begitu pula dengan persepsi dukungan organisasi yang memediasi keadilan prosedural pada keterikatan karyawan. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam prosedur distribusi hasil, maka akan mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka, hal inilah yang akan mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan memberikan keterikatan yang lebih besar. Karena karyawan cenderung merasa berhutang budi pada organisasi yang telah mendukung mereka dengan bentuk keadilan prosedural, sehingga mereka akan memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi dalam bentuk melakukan keterlibatan yang lebih besar.

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Catatan : Keterangan gambar kerangka konseptual**

- H1 Alvi dan Abbasi (2012), Desyani dan Nurtjahjanti (2014), Ghosh *et al* (2014), Fu dan Lihua (2012).  
 H2 Alvi dan Abbasi (2012), Ghosh *et al* (2014), Fu dan Lihua (2012).

- H3 Pemecutan *et al* (2016), DeConinck dan Johnson (2009), Hayuningtyas *et al* (2018).
- H4 Pemecutan *et al* (2016), DeConinck dan Johnson (2009), Rhoades dan Eisenberger (2002), Hayuningtyas *et al* (2018).
- H5 Dai dan Qin (2016), Kralj dan Solnet (2011), Meintjes dan Karl (2018).
- H6 Agustina (2016), Biswas.,Varma, dan Ramaswani (2013).
- H7 Biswas, Varma, dan Ramaswani (2013).

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat oleh peneliti bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya (Suharsimi, 2009:55). Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang dijelaskan di atas maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

- H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
- H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
- H3 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi.
- H4 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi.
- H5 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.
- H6 : Persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh positif keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan.
- H7 : Persepsi dukungan organisasi memediasi pengaruh positif keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan melalui persepsi dukungan organisasi karyawan pada PT. Bangun Persada Kahuripan. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Bangun Persada merasa bahwa semakin tinggi keadilan dalam distribusi hasil akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Bangun Persada merasa bahwa semakin tinggi keadilan dalam prosedur distribusi hasil akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.
3. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara keadilan distributif terhadap persepsi dukungan organisasi. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Bangun Persada

merasa bahwa semakin tinggi keadilan dalam distribusi hasil akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

4. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara keadilan prosedural terhadap persepsi dukungan organisasi. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Bangun Persada merasa bahwa semakin tinggi keadilan dalam prosedur distribusi hasil akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.
5. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan signifikan serta positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan PT. Bangun Persada merasa bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi
6. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan melalui persepsi dukungan organisasi pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan.
7. Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan serta positif antara keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan melalui persepsi dukungan organisasi pada karyawan PT. Bangun Persada Kahuripan.

## **B. Saran**

Berdasarkan kajian dan hasil yang diperoleh pada bab sebelumnya dapat disarankan sebagai berikut:

1. PT. Bangun Persada Kahuripan perlu meyakinkan karyawan bahwa sistem distribusi hasil yang diterapkan telah adil berdasarkan kontribusi yang diberikan. Sistem imbalan yang ada perlu disosialisasikan kembali dan digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai keterikatan.
2. PT. Bangun Persada Kahuripan diharapkan bisa meningkatkan penerapan prosedur distribusi hasil yang adil. Dimana proses dan prosedur distribusi hasil dilakukan dengan konsistensi, akurat, tidak mengandung kepentingan pihak tertentu terbuka terhadap koreksi, serta sesuai dengan etika.
3. Diharapkan PT. Bangun Persada Kahuripan dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan seperti lebih menghargai kontribusi yang telah diberikan oleh para karyawannya, memberikan perasaan diterima dan diakui kepada karyawan, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan sehingga dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif.
4. Terbukti bahwa persepsi dukungan organisasi mampu memediasi, untuk itu PT. Bangun Persada Kahuripan penting untuk menjaga keadilan distributif dan keadilan prosedural. Karena semakin tingginya persepsi dukungan organisasi mampu menjadikan karyawan semakin terikat dengan pekerjaan dan organisasi mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alotaibi, G.A. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Public Personal in Kuwait. *Public Personal Management*. 3(30).
- Alvi, A.K., dan Abbasi, A.S. 2012. "Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan". *Middle-East Journal of Scientific Research*. 12(5):543-649.
- Agustina, Tri Siwi. 2016. "Organizational Justice, Employee Engagement, dan Perceived Organizational Support pada PT. Petrokimia Gresik". *Conference on Management and Behavioral Studies*. 14(3): 384-393.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Biswas, Soumendu., Varma., dan Ramaswami. (2013). "Lingking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: a field study in India". *The International Journal of Human Resources Management*, 24(3): 1570-1587.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley. Blauner, R. Chicago: University of Chicago Press.
- Branham, Leigh. 2015. "The 7 Hidden Reason Employees Leave". *Journal of Organizational Excellence*. 24(3): 1-107.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., dan Ng, K.Y. 2001. "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research". *Journal of Applied Psychology*. 86(1): 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., dan Gilliland, S.W. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*. 21(4): 34-38.
- DeConinck, James B., dan Johnson, J.T. 2009. "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turn Over among Salespeople". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 29(4):1-26
- DeConinck, James B. 2010. "The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust". *Journal of Business Research*. 63:1349-1355.
- Dai, Kailiang., dan Qin, Xinyu. 2016. "Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational

- Identification and Organizational Justice”. *Open Journal of Social Sciences* 2(4): 46-57.
- Desyani, Inggan D.P., dan Nurtjahjanti., Harlina. Hubungan antara Keadilan distributif dengan Employee Engagement pada Karyawan PT. Telkom, Tbk Divisi Regional IV Semarang. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro*. 12(3): 21-32.
- Eisenberger, R., Huntington, S., dan Sowa, D. 1986. “Perceived Organizational Support”. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500-507.
- Emerson, R. M. 1962. “Power Dependence Relations”. *American Sociological Review*. 27: 692-703
- Fu, Yang., dan Lihua., Zhang. 2012. “Organizational justice and perceived organizational support-the moderating role of conscientiousness in China”. *Emerald group publishing limited*. 3: 145-166.
- Ghosh, Piyali., Alka, Rai., dan Sinha, Apsa. 2014. “Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India”. *School of Management Studies, Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad, India*. 43(4): 628-645.
- Ghozali, Imam. 2008. *Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. 1987. “A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*. 12(1): 9-22
- Greenberg, J, dan Baron, R. A. (2008). *Behaviour in Orgnaization*. New Jersey : Prentice Hall Pearson Education International.
- Hayuningtyas, R.F., Do, B.R., Irawanto, D.W., dan Sudiro, Achmad. 2018. “Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support”. *Asia Pacific Management and Business Application*. 6(3); 175-196.
- Jogiyanto. 2011. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kahn, W.A. 1990. “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. *Academy of Management Journal*. 33(4): 692-724.
- Kevin Kruse. 2012. *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team For High Performance*. Pennsylvania: The Kruse Group
- Kralj, Anna L., dan Solnet, David.J. 2011. "The influence of perceived organizational support on engagement: a cross-generational investigation in

- the hospitality industry". *International CHRIE Conference-Refereed Track*. 1(2): 1-10.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salamba Empat.
- Leventhal, G.S. 1980. "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship". *Department of Psychology Wayne State University*. 11: 1-23
- Macey, W.H., dan Schneider, B. 2008. "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*. 1(1): 3-30.
- Margaretha, Meily., dan T. Elisabeth, C.S. 2012. "Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement". *Jurnal Manajemen*. 12(1): 103-114.
- Markos, dan Sridevi. 2010. "Employee engagement: The Key to Improving Performance". *International Journal of Business and Management*. 5 (12): 89-96.
- Milkovich, G.T., dan Newman, J.M. 2005. *Compensation*, Edisi 8. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Meintjes, Anel., dan Karl H. 2018. "The Impact of Resilience and Perceived Organisational Support on Employee Engagement in a competitive Sales Environment". *Journal of Human Resource Management*. 23(2): 1-24
- Nelson, D.L., dan Simmons, B.L. 2003. "Health Psychology and Work Stress: A more Positive Approach. In J. C. Quick dan L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 97-199)". Washington, DC, US: *American Psychology Association*.
- Niehoff, B.P., dan Moorman, R.H. 1993. "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior". *Academy of Management Journal*. 36(3): 527-556.
- Nurdiyani, I. (2012). "Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja pada Perawat". *Jurnal Universitas Gajah Mada*. 11(2): 1-16.
- Paille, P., Bourdeau, L., dan Galois, I. 2010. "Support, Trust, Satisfaction Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach of Organizational Analysis". *International Journal of Organizational Analysis*. 18(1): 41-58.
- Pamecutan, A.A.G.G., Dharmanegara, I.G.B., dan Udayana, I.G.B. 2016. "The Role Perceived Organizational Support to Increase Effect of Organizational

- Justice Dimension on Organizational Citizenship Behaviour”. *Journal of Business Management*. 18(8): 57-68.
- Ratnawati., dan Amri, K. 2013. “Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepercayaan pada atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi”. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*. 1(1): 56-73.
- Rhoades, L., dan Eisenberger, R. 2002. “Perceived organizational support: A review of the literature”. *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698 – 714.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy.A. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy.A. 2013. *Perilaku Organisasi Edisi 15*. Jakarta : Salemba Empat.
- Saks, A.M. 2006. “Antecedents and consequences of employee engagement”. *Journal of Managerial Psychology*. 21(7): 600-619.
- Saragih, susanti., dan Margaretha, Meily. 2013. “Anteseden dan Konsekuensi Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan”. 11: 1-20
- Schaufeli, W.B., dan Bakker, A.B. 2003. “Test Manual for Utrecht Work Engagement Scale”. Published manuscript, Utrecht University, the Netherlands.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. 2010. “Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.)”. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. 10–24.
- Shmailan, A.S.B. 2016. “The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study”. *Issues in Business Management and Economics*. 4(1): 1-8.
- Suharyadi, Purwanto. S.K. 2016. *Statistika Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Thibaut, J., dan Kelly, H. 1959. *The Social Psychology of Groups*. Newyork: wiley.
- Williams, S., Pitre, R., dan Zainuba, M. 2002. “Justice and Organizational Citizenship Behaviour Intentions : Fair Rewards versus Fair Treatment”. *The Journal of Social Psychology*. 142: 33-44.