
**ORGANIZATIONAL JUSTICE, EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT PADA PT.
PETROKIMIA GRESIK**

Tri Siwi Agustina

Departemen Sains Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, agustina2772@gmail.com

ABSTRAK:

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan yang dirasakan karyawan di tempat kerja (*Organizational Justice*), yang terdiri dari *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh dukungan organisasi terhadap karyawan (*Perceived Organizational Support*). Penelitian dilakukan di Divisi Pemasaran PT. Petrokimia Gresik. Responden Penelitian berjumlah 50 orang mengisi kuesioner yang telah dibagikan. Partial Least Square (PLS) digunakan sebagai alat bantu statistik untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Distributive Justice* dan *Interactional Justice* berpengaruh terhadap *Perceived Organizational Support*. Sedangkan *Procedural Justice* tidak berpengaruh pada *Perceived Organizational Support*. Selanjutnya *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*. Dalam hubungan mediasi, *Perceived Organizational Support* memediasi *Distributive Justice* dan *Interactional Justice* terhadap *Employee Engagement*, di sisi lain *Perceived Organizational Support* tidak terbukti memediasi pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement*.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support*

ABSTRACT:

The purpose of this study was to examine the impact between of justice perceived employee at the workplace, workload, promotion (organizational justice), in the distribution of pay (distributive justice), procedure in decision-making (procedural justice) and treat the supervisor if the employee (interactional justice), mediated by organizational support for employee (perceived organizational support.) This study was conducted in PT. Petrokimia Gresik. Survey research was conducted on 50 respondents Department Marketing. Statistic research tools using Partial Least Square (SmartPLS 2.0). Based on the test results showed that the distributive justice and interactional justice have a significant impact on perceived organizational support, while procedural justice doesn't have significant impact on perceived organizational support. Furthermore, perceived organizational support have a significant impact on employee engagement. In mediation impact, perceived organizational support mediates the impact of distributive justice and interactional justice on employee engagement, but different things happen on procedural justice, which isn't perceived organizational support mediates the impact of procedural justice on employee engagement.

Keywords: *Employee Engagement, Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi tentu menginginkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi. Hal ini dikarena keterikatan karyawan akan dapat berdampak pada kinerja, efektifitas dan kepuasan karyawan. Selain itu, keterikatan juga berdampak pada fokus karyawan dengan pekerjaan, sehingga dengan fokusnya karyawan terhadap pekerjaan maka kinerja dan efektifitas karyawan akan meningkat. Begitu juga halnya dengan PT. Petrokimia Gresik yang menginginkan keterikatan karyawan pada pekerjaan dan organisasi agar tujuan yang diinginkan tercapai.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh PT. Petrokimia Gresik pada awal tahun 2016, keterikatan karyawan PT. Petrokimia Gresik mengalami penurunan dari

tahun 2014 ke tahun 2015. Seperti yang diketahui PT. Petrokimia Gresik merupakan perusahaan penghasil pupuk, maka dibutuhkan karyawan yang baik serta teliti agar tidak terjadi kesalahan dalam proses produksi, perencanaan, distribusi ataupun penjualan. Untuk itu, dibutuhkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan mereka agar para karyawan dapat fokus dalam melakukan pekerjaannya.

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*) dan perlakuan supervisor terhadap karyawan (*interactional justice*), serta dukungan organisasi terhadap karyawan (*perceived organizational support*).

TINJAUAN LITERATUR

Distributive Justice

Niehoff dan Moorman (1993) berpendapat bahwa *distributive justice* merupakan sejauh mana imbalan dialokasikan secara adil. Jika seorang pemimpin mengumpulkan setiap informasi mengenai kinerja karyawan dan karyawan memahami tentang distribusi terhadap *rewards* dan *punishment*, maka *distributive justice* telah diterapkan pada organisasi. Dalam penelitian Niehoff dan Moorman (1993), keadilan terhadap hasil kerja yang berbeda digunakan untuk menilai *distiributive justice*, termasuk menilai bagaimana tingkat upah, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab yang dirasakan oleh karyawan.

Tingkat upah yang adil akan dirasakan karyawan ketika upah yang diberikan organisasi sesuai dengan kontribusi yang karyawan berikan. Ketika karyawan memberi kontribusi lebih, maka karyawan berhak untuk mendapatkan upah yang lebih juga. Sama halnya dengan jadwal kerja, beban kerja serta tanggung jawab. Jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan upah yang organisasi berikan. Jika hal itu terjadi, maka karyawan akan merasa bahwa organisasi berikap adil.

Procedural Justice

Procedural justice lebih pada proses formal dalam pengalokasian hasil. *Procedural justice* mengacu pada sarana dalam pengalokasian hasil, tetapi tidak secara khusus pada hasil sendiri atau individu (Cropanzana *et al*, 2007). *Procedural justice* menetapkan prinsip-prinsip dalam menentukan dan mengatur karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Cropanzana *et al* (2007) berpendapat bahwa *procedural justice* dapat mempengaruhi karyawan untuk percaya kepada organisasi secara keseluruhan. Karyawan akan menunjukkan loyalitas yang lebih besar serta kemauan untuk berperilaku baik demi kepentingan organisasi. Karyawan juga cenderung untuk tidak mengkhianati organisasi dan atasannya.

Selain itu, Leventhal (1980) juga menjabarkan enam aturan penting dalam mendefinisikan proses prosedur yang memenuhi kriteria adil, yaitu:

1. Aturan konsistensi (*the consistency rule*)
2. Aturan menghilangkan bias (*the bias-suppression*)
3. Aturan akurasi (*the accuracy rule*)
4. Aturan koreksi (*the correctability rule*)

5. Aturan keterwakilan (*the representativeness rule*)

6. Aturan etika (*the ethicality rule*)

Interactional Justice

Bies dan Moag (1986, dalam Ghosh *et al*, 2014) telah menyarankan *interactional justice* sebagai dimensi ketiga dari *organizational justice*. *Interactional justice* lebih kepada mengevaluasi apakah seseorang merasa diperlakukan adil oleh rekan kerja dan supervisor secara hormat dan bermatabat (Crow *et al*, 2012). Menurut Bies dan Moag (1986, dalam Ghosh *et al*, 2014) *interactional justice* mengacu pada kualitas proses interpersonal dan *treatment* yang dirasakan oleh individu serta sejauh mana alasan di balik hasil yang dijelaskan atas kebijakan yang diberikan.

Colquitt *et al*; Cropanzano *et al*; Rego dan Cunha menjabarkan dua jenis perlakuan yang terdapat pada *interactional justice*, yaitu:

1. *Interpersonal justice*

Menurut Colquitt *et al* (2001) *interpersonal justice* mencerminkan sejauh mana seseorang diperlakukan dengan kesopanan, bermatabat dan hormat oleh otoritas atau pihak ketiga yang terlibat dalam pelaksanaan prosedur atau penentuan hasil. *Interpersonal justice* berperan dalam mengubah reaksi terhadap hasil dari keputusan.

2. *Informational justice*.

Menurut Colquitt *et al* (2001) *informational justice* berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada karyawan tentang prosedur yang digunakan serta cara dan hasil yang didapat dari pengambilan keputusan. *Informational justice* berperan dalam mengubah reaksi terhadap prosedur.

Employee Engagement

Employee engagement pertama kali didefinisikan dalam literatur akademik yang ditulis oleh Kahn (1990) dalam studi etnografi tentang *psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai kondisi dimana seorang individu terlibat penuh dalam pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif dan emosional. Ketika individu terlibat secara penuh pada aspek fisik, kognitif dan emosional, maka individu tersebut akan secara penuh terlibat dalam peran mereka (Kahn, 1990).

Terdapat banyak pengukuran yang digunakan untuk mengukur *employee engagement*. Saks (2006) mengukur *employee engagement* menggunakan dua dimensi yaitu, *job engagement* dan *organization engagement*.

Job engagement merupakan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. *Job engagement* diukur dengan seberapa terlibat karyawan dalam pekerjaan, seberapa fokus karyawan dalam melakukan pekerjaan dan seberapa dalam karyawan nyaman dengan pekerjaan sehingga membuat karyawan lupa waktu.

Organization engagement lebih pada keterikatan karyawan terhadap kegiatan yang berhubungan dengan organisasi. *Organization engagement* diukur dengan seberapa terlibat karyawan dengan kegiatan yang ada didalam organisasi, perasaan karyawan ketika menjadi anggota organisasi dan seberapa fokus karyawan dalam mengikuti kegiatan organisasi.

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang

kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al*, 1986). POS memiliki konsekuensi penting bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Eisenberger *et al* (1986) menyatakan bahwa POS dapat meningkatkan kewajiban bagi karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan *survei of perceived organizational support* (SPOS) terdapat dua pengukuran POS yaitu, penilaian evaluatif yang berkaitan dengan organisasi dan tindakan yang mempengaruhi karyawan bahwa organisasi mengambil peran dalam membantu karyawan (Eisenberger *et al*, 1986). Penilaian evaluatif berkaitan dengan bagaimana organisasi menghargai nilai yang ada pada karyawan serta menghargai pendapat karyawan. Organisasi juga harus memberi perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan memberi bantuan ketika karyawan membutuhkan.

Tindakan yang akan mempengaruhi persepsi karyawan adalah bagaimana sikap organisasi dalam mengambil peran untuk membantu karyawan. Dalam hal ini, karyawan akan menilai bagaimana sikap organisasi dalam menanggapi setiap keluhan karyawan, kesalahan yang dilakukan karyawan dan kinerja yang buruk. Karyawan akan memberi persepsi yang positif jika organisasi dapat menanggapi setiap kesalahan karyawan dengan baik.

Pengaruh *Distributive Justice* terhadap POS

Pada penelitian ini akan memprediksi bahwa *distributive justice* dapat mempengaruhi POS. *Distributive justice* berkaitan dengan kenyataan bahwa tidak semua pekerja diperlakukan sama, pengalokasian hasil akan berbeda jika tempat kerjanya berbeda (Cropanzana *et al*, 2007), sedangkan POS berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al*, 1986).

Penelitian yang dilakukan oleh Wayne *et al* (2002), jika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam pengalokasi hasil atau *rewards*, maka dapat meningkatkan POS, dimana karyawan akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Distributive justice* berpengaruh signifikan terhadap POS

Pengaruh *Procedural Justice* terhadap POS

Procedural justice didasarkan pada bahwa individu yang menginginkan keadilan dalam prosedural formal yang mengatur penentuan hasil kerja, seperti gaji atau promosi (Colquitt *et al*, 2001). Karyawan akan merasakan *procedural justice* ketika prosedur pada organisasi ditetapkan secara konsisten kepada karyawan pada standar etika dan moral (Cho dan Treadway, 2010). Jika prosedur diterapkan sama, maka persepsi keadilan dapat dipertahankan dalam pengambilan keputusan tanpa ada yang menentang.

Berdasarkan penelitian Rhoades *et al* (2001) *rewards* yang diberikan organisasi dan *procedural justice* dapat memprediksi POS. Karyawan yang dilibatkan secara penuh dalam pengambilan keputusan, maka akan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap karyawan. Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: *Procedural justice* berpengaruh signifikan terhadap POS

Pengaruh *Interactional Justice* terhadap POS

Pada penelitian ini memprediksi bahwa *interactional justice* dapat mempengaruhi POS. Menurut Bies dan Moag (1986, dalam Fu dan Lihua, 2012) *interactional justice* merupakan keadilan yang menunjukkan sejauh mana karyawan diperlakukan secara bermartabat dan hormat oleh otoritas.

Karyawan yang merasakan dukungan yang diberikan oleh organisasi karena keadilan interaktif dapat membuat karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan kesejahteraan mereka sehingga ini akan menjadi perhatian yang menarik bagi perusahaan untuk membangun dan mempertahankan hubungan emosional yang memuaskan dengan perusahaan (Cheung dan Law, 2008). Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3: *Interactional justice* berpengaruh signifikan terhadap POS

Pengaruh POS terhadap *Employee Engagement*

Pada penelitian ini akan memprediksi bahwa POS dapat mempengaruhi *employee engagement*. Dalam penelitian Kahn (1990) *engagement* merupakan kondisi dimana seorang individu terlibat penuh dalam pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif dan emosional.

Saks (2006) mengasumsikan organisasi yang dapat memberi persepsi positif, perhatian serta peduli terhadap kesejahteraan pada karyawan, maka akan membuat karyawan *engaged* pada pekerjaan dan organisasi. Hubungan antara POS dan *engagement* akan menghasilkan norma timbal balik dari SET yang akan membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4: POS berpengaruh signifikan dengan *employee engagement*

POS Memediasi Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Employee Engagement*

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. *Distributive justice* dapat memfasilitasi hubungan pertukaran sosial ini, sehingga akan mendorong karyawan pada tingkat keterikatan dan keterlibatan yang lebih tinggi pada pekerjaan dan organisasinya (Cropanzano *et al*, 2002) dalam (Biswas *et al*, 2013). Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5: POS memediasi pengaruh *distributive justice* terhadap *employee engagement*

POS Memediasi Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement*

SET berguna untuk mengembangkan hubungan antara *procedural justice* dengan *employee engagement*. Salah satu prinsip dasar dari SET adalah bahwa hubungan yang berkembang dari waktu ke waktu akan menumbuhkan rasa saling percaya, setia, dan saling komitmen (Karatepe, 2011). Pertukaran sosial dalam suatu organisasi dapat dimulai melalui penggunaan prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan. Individu dapat terlibat secara penuh dengan organisasi ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi mengenai *procedural justice* ditempat kerja.

Berdasarkan penelitian Karatepe (2011), karyawan yang memiliki persepsi tinggi terhadap *procedural justice*, maka karyawan akan meningkatkan keterlibatannya dalam pekerjaan. Jadi, *procedural justice* memiliki hubungan dengan *employee engagement*. Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

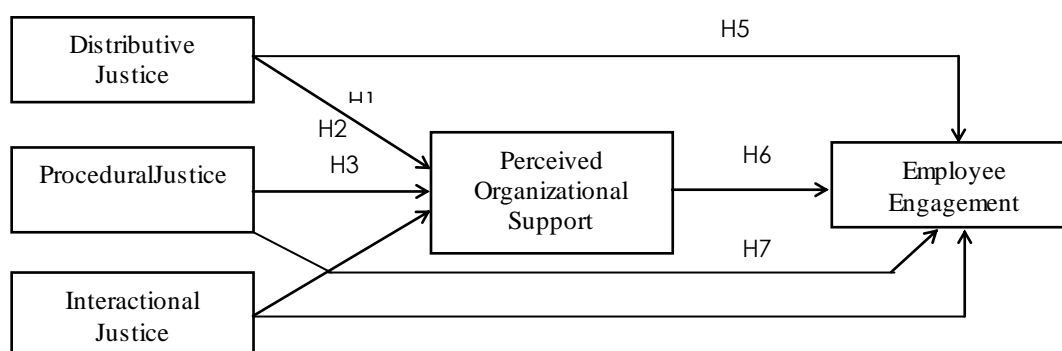
Hipotesis 6: POS memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement*

POS Memediasi Pengaruh *Interactional Justice* terhadap *Employee Engagement*

Interactional justice merupakan faktor lingkungan utama yang memainkan peran direktif dalam memperkuat hubungan antara pemimpin atau supervisor kepada bawahan dan *engagement* (Ghosh *et al*, 2014). Sikap supervisor yang tidak memihak kesiapapun dan memiliki sikap yang baik, merupakan aspek penting dalam *interactional justice*, dan hal ini akan menimbulkan dukungan sosial antara karyawan (Fujishiro dan Heany, dalam Ghosh *et al*, 2014).

Berdasarkan penelitian Ghosh *et al* (2014), *interactional justice* yang didapat oleh karyawan akan meningkat keterlibatan karyawan pada organisasi dan pekerjaan. Dengan demikian penelitian ini menawarkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 7: POS memediasi pengaruh *inteactional justice* terhadap *employee engagement*



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Organizational Justice, Employee Engagement dan Perceived Organizational Support pada PT. Petrokimia Gresik

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang berfokus pada pengujian hipotesis dan penggunaan data yang terukur. Penelitian ini menggunakan alat uji statistik untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis.

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan yang merupakan hasil dari kuesioner yang disebarakan untuk karyawan Departemen Pemasaran PT. Petrokimia Gresik. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari kuesioner yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan dan disebarakan kepada 50 karyawan Departemen Pemasaran PT. Petrokimia.

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka atau bilangan yang merupakan hasil dari kuesioner yang disebarakan untuk karyawan Departemen Pemasaran PT. Petrokimia Gresik. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari

kuesioner yang telah disusun dalam bentuk rangkaian pernyataan dan disebarikan kepada 50 karyawan Departemen Pemasaran PT. Petrokimia Gresik.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini terdiri dari lima variabel yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel dependen dan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi.

Distributive justice (X1) merupakan keadilan yang diterima karyawan PT. Petrokimia Gresik dalam pembagian jadwal kerja, beban kerja, tanggung jawab, tingkat upah yang adil. Menurut Niehoff dan Moorman's (1993) *distributive justice* diukur menggunakan empat indikator, yaitu

1. Karyawan merasakan jadwal kerja yang adil
2. Karyawan merasakan tingkat upah yang adil
3. Karyawan merasakan beban kerja yang adil
4. Karyawan merasakan tanggung jawab pekerjaan yang adil
5. Karyawan menerima promosi yang adil dan transparan

Procedural justice (X2) adalah keterlibatan karyawan PT. Petrokimia Gresik pada pengendalian proses formal dalam pengalokasian didasarkan pada aturan yang konsisten, tidak bias, akurat, dikoreksi, keterwakilan dan sesuai dengan etika. Item pengukuran *Procedural justice* menggunakan 6 (enam) indikator yang diadopsi dari penelitian Niehoff dan Moorman's (1993).

Interactional justice (X3) adalah keadilan yang berhubungan bagaimana karyawan PT. Petrokimia Gresik diperlakukan oleh atasannya. Item pengukuran *Procedural justice* menggunakan 9 (Sembilan) indikator yang diadopsi dari penelitian Niehoff dan Moorman's (1993).

Employee engagement (Y) merupakan keterlibatan karyawan PT. Petrokimia Gresik dalam pekerjaan dan organisasi. Item pernyataan *job engagement* dan *organization engagement* untuk mengukur *employee engagement* diadopsi dari penelitian Saks (2006).

Perceived organizational support (POS) adalah persepsi karyawan PT. Petrokimia Gresik mengenai sejauh mana organisasi memberi penilaian yang evaluatif dan memberi peran penting pada karyawan. 8 (delapan) item pernyataan POS diadopsi dari Eisenberger *et al* (1997)

Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian dari proses pengujian data setelah semua data primer dan sekunder diperoleh. Metode ini dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian. Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah PLS (*Partial Least Square*). PLS merupakan metode analisis yang dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Selain itu, penggunaan PLS sebagai alat analisis dikarenakan model analisis dengan hubungan antar konstruk yang bersifat formatif, sehingga tidak memungkinkan untuk dianalisis menggunakan SEM berbasis kovarian yang hanya bisa menganalisis model yang sifat hubungan konstraknya reflektif.

HASIL PENELITIAN

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, maka perlu dilakukan uji validitas dan reabilitas data. Uji validitas dibagi menjadi dua, yaitu validitas konvergen dan diskriminan.

Uji validitas konvergen dilakukan dengan menilai hasil *loading factor* pada setiap indikator. Nilai dari *loading factor* akan merefleksikan hubungan antara masing-masing indikator atau item pertanyaan dengan variabel laten. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2015) untuk penelitian tahap awal, skala pengukuran *loading factor* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup memadai atau valid. Setelah data diolah dan dilakukan drop indikator, maka nilai *loading factor* sudah memenuhi kriteria, yaitu > 0.6 , sehingga semua indikator valid dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk dalam penelitian.

Uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Pada penelitian ini, uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat nilai *cross loading factor* serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Ghozali (2015), untuk menguji validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa indikator-indikator konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi.

Setelah melakukan pengolahan data maka didapatkan bahwa setiap indikator yang mengukur variabel latennya memiliki nilai *loading factor* yang lebih tinggi dari nilai *loading factor* pada variabel laten lainnya. Dalam hal ini, maka dapat dikatakan indikator-indikator tersebut dinyatakan valid secara statistik dalam mengukur variabel laten.

Setelah melakukan pengujian *cross loading factor*, maka dilakukan pengujian nilai AVE yang juga digunakan dalam pengujian validitas diskriminan. Berdasarkan hasil pengolahan data maka didapatkan nilai AVE setiap variabel > 0.5 . Hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dianggap telah memenuhi kriteria.

Setelah melakukan uji validitas, maka selanjutnya dilakukan uji reabilitas. Uji validitas realibilitas merupakan uji validitas yang menunjukkan seberapa konsisten indikator dapat menjelaskan variabel laten. Uji realibilitas dapat menggunakan nilai *Composit Realibility* sebagai acuan. Indikator dikatakan *realible* dalam menjelaskan variabel laten jika nilai *Composit Realibility* > 0.7 (Ghozali, 2015). Setelah melakukan pengolahan data maka didapatkan bahwa nilai *Composit Realibility* > 0.7 , sehingga variabel laten memiliki hasil yang reliabel dan dapat digunakan pada penelitian.

Setelah melakukan uji validitas dan reabilitas maka dilakukan uji *Path Coefficients*, dimana nilai uji *path* merupakan tingkat signifikansi pada pengujian hipotesis. Uji signifikansi ini menggunakan metode *bootstrapping* nilai T-Statistic, dengan kriteria > 1.96 . Berikut Tabel 1.1 yang merupakan hasil uji *Path Coefficients*:

Tabel 1
Hasil Uji *Path Coefficients* untuk Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	KET
DJ → EE	0,173631	0,178306	0,076967	2,255901	Signifikan
DJ → POS	0,170299	0,167629	0,031357	5,430979	Signifikan
IJ → EE	1,111559	1,134706	0,112539	9,877067	Signifikan
IJ →	0,793649	0,782515	0,046981	16,892976	Signifikan

POS					
PJ →EE	0,084043	0,072459	0,071674	1,172576	Tidak Signifikan
PJ →POS	0,023031	0,037721	0,044936	0,512529	Tidak Signifikan
POS →EE	1,690796	1,719851	0,106256	15,912487	Signifikan

Sumber: diolah dari data penelitian

Keterangan: DJ (*Distributive Justice*); EE (*Employee Engagement*); IJ (*Interactional Justice*); PJ (*Procedural Justice*); POS (*Perceived Organizational Support*)

Dari Tabel 1.1, terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *distributive justice* dengan POS (Hipotesis 1 diterima), tetapi terdapat pengaruh yang tidak signifikan *procedural justice* dengan POS, dengan nilai T-Statistic < 1.96 (Hipotesis 2 ditolak). Selanjutnya, terdapat pengaruh yang signifikan antara *interactional justice* dengan POS (Hipotesis 3 diterima) serta pengaruh yang signifikan antara POS dengan *employee engagement* (Hipotesis 4 diterima).

Selanjutnya, terdapat pengaruh yang signifikan antara *distributive justice* terhadap POS dan *employee engagement*, serta POS terhadap *employee engagement*, yaitu dengan nilai T-Statistic > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa POS memediasi (secara parsial) hubungan antara *procedural justice* dengan *employee engagement* (Hipotesis 5 diterima), tetapi terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara variabel *procedural justice* dengan *employee engagement* dan POS dengan masing-masing nilai T-Statistic < 1.96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa POS tidak memediasi hubungan antara *procedural justice* dengan *employee engagement* (Hipotesis 6 ditolak). Terakhir, terdapat pengaruh yang signifikan antara *interactional justice* terhadap POS dan *employee engagement* serta POS terhadap *employee engagement*, yaitu dengan nilai T-Statistic > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa POS memediasi (secara parsial) hubungan antara *interactional justice* dengan *employee engagement* (Hipotesis 7 diterima).

PEMBAHASAN

Berdasarkan dari hasil uji hipotesis, disimpulkan bahwa terdapat lima hipotesis yang diterima dan dua hipotesis yang ditolak. Pada hipotesis pertama, terdapat hubungan yang signifikan antara *distributive justice* terhadap POS. Berdasarkan hasil penelitian yang Masterson *et al* (2000) menunjukkan bahwa sensitivitas karyawan mengenai *distributive justice* dapat memprediksi sejauh mana karyawan menganggap organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap karyawan, atau dengan kata lain POS. Dalam hal ini, adanya hubungan timbal balik yang terjadi antara karyawan dan organisasi, jadi ketika organisasi dapat berlaku adil dalam pembagian upah, beban kerja ataupun penghargaan, maka karyawan akan memberi persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Pada hipotesis yang kedua, tidak terdapat pengaruh antara *procedural justice* terhadap POS. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *procedural justice* terhadap POS ada, hanya saja kecil yaitu sebesar 0.512529. Hal ini juga dapat didukung dengan kondisi yang terjadi di PT. Petrokimia Gresik dimana *procedural justice* terjadi cukup adil. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mansour (2014) menunjukkan *procedural justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap POS. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak melihat setiap prosedur dari keputusan ataupun kebijakan dari peraturan

dan alokasi sebagai indikasi kepedulian dan kontribusi organisasi untuk karyawan. Karyawan tidak akan memiliki persepsi yang positif kepada organisasi.

Hipotesis ketiga, terdapat hubungan yang signifikan antara *interactional justice* terhadap POS. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan adil oleh supervisor dalam pembentukan proses dari peraturan formal, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi mereka. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cheung dan Law (2008) menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan dukungan yang diberikan oleh organisasi karena keadilan interaktif dapat membuat karyawan merasa bahwa organisasi menghargai mereka, sehingga ini akan menjadi perhatian yang menarik bagi perusahaan untuk membangun dan mempertahankan hubungan emosional yang memuaskan dengan perusahaan.

Hipotesis keempat, terdapat hubungan yang signifikan antara POS terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saks (2006) menyatakan bahwa POS merupakan anteseden dari *employee engagement*, karena ketika karyawan menganggap organisasi mendukung dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka karyawan akan memiliki kewajiban dan tanggung jawab serta menjadi lebih *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi. POS akan memberikan hasil yang positif melalui keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki POS yang tinggi akan menjadi terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka sebagai bagian dari norma timbal balik dari SET untuk membantu organisasi mencapai tujuan (Rhoades *et al*, 2001).

Hipotesis kelima, terdapat hubungan signifikan antara *distributive justice* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh POS. Hal ini menunjukkan bahwa POS mempunyai peranan penting dalam memberikan pengaruh *distributive justice* terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Biswas *et al* (2013) menyatakan bahwa dukungan yang diberikan perusahaan baik dalam menghargai kontribusi maupun dalam hal kesejahteraan karyawan akan mempunyai peranan penting dalam memberi pengaruh *distributive justice* terhadap *employee engagement*. Karyawan yang merasa adil dalam pembagian upah, jadwal kerja maupun promosi serta ditambah dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi akan mampu membuat karyawan terikat dengan pekerjaan dan organisasi.

Hipotesis keenam, menunjukkan bahwa POS tidak memediasi hubungan antara *procedural justice* terhadap *employee engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa POS tidak mempunyai peran penting dalam memberi pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement*. Artinya bahwa *procedural justice* yang dirasakan oleh karyawan serta ditambah dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi terhadap kesejahteraan maupun kontribusi karyawan, tidak memberi pengaruh bagi karyawan untuk terikat dengan pekerjaan maupun organisasi.

Terakhir, terdapat hubungan yang signifikan antara *interactional justice* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh POS. Ghost *et al* (2014) menyatakan bahwa sikap saling menghormati dan bermatabat yang ditunjukkan supervisor kepada karyawan serta dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan baik dalam menghargai kontribusi mereka maupun peduli terhadap kesejahteraan mereka, akan memberi pengaruh terhadap keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasinya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa

1. *Distributive justice* berpengaruh signifikan terhadap POS
2. *Procedural justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap POS
3. *Interactional justice* berpengaruh signifikan terhadap POS
4. POS berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*
5. POS memediasi pengaruh *distributive justice* terhadap *employee engagement*
6. POS tidak memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement*
7. POS memediasi pengaruh *interactional justice* terhadap *employee engagement*

Berdasarkan pembahasan dan simpulan di atas, maka peneliti mencoba untuk memberi beberapa saran bagi PT. Petrokimia Gresik sebagai perusahaan yang diteliti.

1. PT. Petrokimia Gresik disarankan menjaga stabilitas keadilan karyawan yaitu keadilan terhadap pembagian upah, jadwal kerja, promosi (*distributive justice*); keadilan terhadap pembuatan keputusan (*procedural justice*) serta keadilan terhadap perlakuan supervisor terhadap karyawan (*interactional justice*), yang mana semuanya akan berdampak pada keterikatan karyawan. Selain itu, perusahaan juga memberi dukungan terhadap karyawan baik dalam menghargai kontribusi karyawan maupun dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan
2. Pada penelitian ini di indikasikan bahwa keadilan terhadap pembuatan keputusan belum memiliki pengaruh signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan keterikatan karyawan, maka saran peneliti adalah meningkatkan keadilan dalam pembuatan keputusan dengan melibatkan karyawan dengan cara mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat karyawan dalam hal pembuatan keputusan sehingga karyawan akan merasa dihargai dan merasa adil dalam hal pembuatan keputusan.
3. Untuk penelitian selanjutnya pada PT. Petrokimia Gresik diharapkan untuk meneliti beberapa faktor lain yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Biswas, Soumendu., Varma, Arup., dan Ramaswami, Aarti. (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, 1570-1587.
- 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, 425-445.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., dan Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820
- Fung, 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
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural equation modelling: Metode alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ghosh, Piyali., Rai, Alka., dan Sinha, Apsha. (2014). Organizational justice and employee engagement. *emerald group publishing limited*, 43, 628-652

- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, pp. 692-724.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of justice in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, and R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in experimental and social psychology*, (Vol. 9, pp. 91–131). New York: Plenum.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., dan Taylor, M.S. (2000). Integrating justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748.
- Niehoff, B.P., dan Moorman, R.A. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.