

**Peran *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh
Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Persepsi
Dukungan Organisasi Pada Kinerja *In Role* dan *Extra Role***

DISERTASI

Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:

TRISNINAWATI

14931011

**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA, YOGYAKARTA**

JANUARI, 2022

**Peran *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh
Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Persepsi
Dukungan Organisasi Pada Kinerja *In Role* dan *Extra Role***

DISERTASI

Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:

TRISNINAWATI

14931011

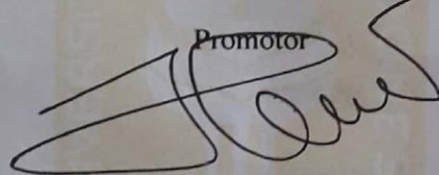
**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA, YOGYAKARTA**

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

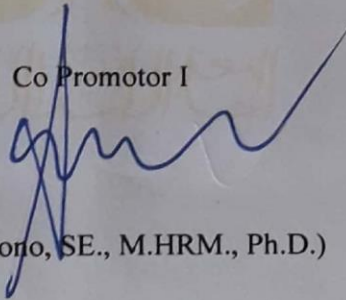
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh:

Promotor



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I



(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.)

Co Promotor II



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Rabu tanggal 12 Januari 2022 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: **Trisninawati, SE., MM.**

No. Mhs. :14931011

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI PADA PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI PADA KINERJA IN ROLE DAN EXTRA ROLE

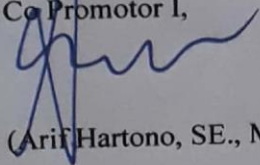
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,



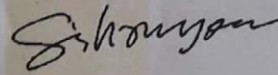
(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.)

Co Promotor II,



(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



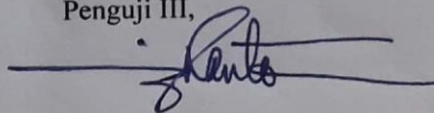
(Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM., M.Pd.)

Penguji II,



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji III,



(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

PERNYATAAN

Dengan ini saya:

Nama : Trisninawati

No Mahasiswa : 14931011

Menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidak benaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran, maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Januari 2022

Yang membuat pernyataan.



(Trisninawati)

KATA PENGANTAR

Segala puji kepada Allah Subhanahu wa Ta'alla atas semua pertolongan, rachmat dan karuniaNya yang tak terhingga, sehingga saya dapat menyelesaikan proses penulisan disertasi ini. Disertasi ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Saya menyadari bahwa disertasi ini dapat selesai berkat bimbingan, dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu saya menyampaikan terima kasih, penghargaan, dan rasa hormat yang sangat tinggi kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA sebagai promotor, Bapak Arif Hartono, SE, M.HRM, Ph.D sebagai ko-promotor, Bapak Dr. Wisnu Prajogo, MBA sebagai ko-promotor. Saya menyampaikan rasa hormat, terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tulus atas kesediaan beliau bertiga untuk meluangkan waktu membimbing, mengarahkan, menasihati, memberi semangat serta mendukung penuh dalam menyelesaikan disertasi ini.
2. Rektor Universitas Bina Darma yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan ijin belajar di Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Bank Sumsel Babel dan PDAM Tirta Musi yang bersedia mengizinkan penulis mengambil data untuk keperluan disertasi ini serta semua bantuannya yang sangat berarti bagi penulis dalam hal menyediakan data sekunder dan membantu mendistribusikan kuesioner kepada semua karyawan di lingkungan unit kerja masing-masing.
4. Rektor dan Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kesempatan penulis mengikuti pendidikan Doktor sampai selesai.
5. Bapak Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, M.M., M.Pd., Bapak Dr. Zainal Mustafa Elqadri, MM., Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D sebagai Tim Penilai Disertasi yang telah memberikan banyak masukan, kritik, dan semangat untuk perbaikan disertasi ini.
7. Dosen-dosen pengampu mata kuliah: Bapak Arif Hartono, SE, M.HRM, Ph.D., Bapak Dr. Zainal Mustafa, E.Q, MM., Bapak Drs. Aksyim Afandi, MA., Ph.D., Agus Harjito, M.Si., Bapak Drs. Asma'i Ishak, M.Bus, Ph.D., Bapak Dr. Zaenal Arifin, M.Si., Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D., Prof. Dr. Jaka Sriyana, M.Si., Drs. Fatul Hiam, M.Psi, M.A, Ph.D (alm.), Prof. Dr. Chairil Anwar yang telah memberikan ilmunya bagi penulis.
8. Jajaran di Fakultas Vokasi UBD dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UBD (Kaprodi Administrasi Bisnis, Kaprodi Manajemen Perusahaan, Kaprodi Manajemen, Kaprodi Akuntansi) atas dukungan moril dan kesempatan bagi penulis untuk menjalankan studi lanjut sekaligus tetap melaksanakan Tri darma Perguruan Tinggi dengan lancar. Terima kasih juga kepada seluruh staf tendik di lingkungan UBD atas dukungannya bagi penulis dalam menjalankan studi lanjut sekaligus melaksanakan pendidikan dan pengajaran selama masa studi.

10. Ayahanda Alm. Bapak H. Abbas Bastari dan Ibunda Hj. Rukiah, atas segala doa dan kasih , sayangnya untuk penulis, serta kakanda Eman sekeluarga, Ayunda Melly Rosalina sekeluarga dan keluarga besar penulis yang selalu mendoakan penulis dalam proses studi lanjut S3.

11. Rekan-rekan sekelas, angkatan 21,22 yang telah membuat penulis merasa semangat belajar bersama, saling mensupport dan mengingatkan agar kita bisa lulus doktor dari UII pantang menyerah tetap semangat. Terima kasih atas persaudaraan dan persahabatannya selama ini untuk penulis.

12. Terima kasih yang mendalam kepada rekan saya dari angkatan 20, 21 dan 22 dan setelahnya: Bu Majang Palupi, Bu Nunik Kusnilawati, Bu Sri Sundari, Bu Yuni, Mas Syamsul, Pak Syeh Assery, Bu Michriani, Mbak Prayekti, Mbak Widya, Mbak Farika, Mas Dodi, Pak Rusdi, Mas Dwi Rianto, Pak Sugiyanto, Pak Suprijo, Pak Danang Sunyoto, Mas Aqil, Mbak Jeje, Pak Noor, Bu Suci, Pak Yuswanto, Pak Singgih Santoso, Pak Supardi, Sulaiman Helmi, Mas Agung, Mas Lalu dan teman-teman lainnya atas dukungan dan persahabatan yang baik selama ini dengan penulis.

13. Sahabat saya Bu Pipit, Bu Dina, Andrian, Efan, Yanti P, selalu mendukung saya.

13. Suami (Mas Pri) yang kuhormati dan kucinta, serta kedua putra-putriku tercinta (Andhika Hidayaturrahman, Galuh Locita Salsabila), atas dukungan, doa, kesabarannya dalam mendukung studi penulis dari awal hingga selesainya studi S3. Semoga yang kalian lakukan untuk mama ini, membuka pintu-pintu berkah yang indah dari Allah Subhanahu wa Ta'alla bagi kebahagiaan kita bersama.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini jauh dari sempurna, meskipun sudah penulis usahakan semaksimal mungkin. Apabila ada kesalahan dalam isi tulisan maupun kata-kata yang kurang tepat, sepenuhnya adalah tanggung jawab penulis. Akhir kata, semoga hasil disertasi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu Manajemen.

Yogyakarta, Desember 2022

Penulis

(Trisninawati)

Peran *employee engagement* sebagai pemediasi pada pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi pada kinerja *in role* dan *extra role*

Trisninawati
Heru Kurnianto Tjahjono
Arif Hartono
Wisnu Prajogo

Abstrak

Studi ini menguji peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan persepsi dukungan organisasi pada kinerja *in role* dan *extra role*. Penelitian ini memiliki perbedaan pada penelitian sebelumnya yaitu pengukuran kinerja diukur dengan kedua jenis kinerja individu yaitu *in role* dan *extra role* yang selama ini belum dilakukan bersama-sama sehingga menjadi pertimbangan penulis untuk memperluas ukuran kinerja individu dengan menggunakan kinerja *in role* dan *extra role* secara bersama-sama. Penelitian ini menguji keadilan distributif, keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi sebagai anteseden *employee engagement* namun belum mengukur kinerja *in role* sehingga penelitian ini mengembangkan model *employee engagement* dan memperluas literatur kinerja individu tugas (*in role*) dan kinerja (*extra role*).

Responden penelitian ini merupakan karyawan tetap Organisasi Layanan Publik Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Sumatera Selatan khususnya kota Palembang. Pemilihan sampel dilakukan dengan menentukan *propositional purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori di dalam populasi penelitian. Proposional digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing di unit kerja pada subjek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan survey melalui kuesioner, menggunakan skala *Likert* dan jumlah sampel penelitian 341 orang. yang dapat diolah dengan pendekatan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan AMOS versi 24, penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 % untuk menganalisis data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,311$, $p < 0,0001 < 0,05$), Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,089$, $p > 0,05$), *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta = 0,360$, $p < 0,0001 < 0,05$). Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* ($\beta = 0,263$, $p < 0,0001 < 0,05$). Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja *in-role* ($\beta = -0,419$, $p < 0,0001 < 0,05$), hasil pengujian ini terbukti ada pengaruh negatif dengan nilai $\beta = -0,419$. *Perceived Organizational Support (POS)* berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role* ($\beta = 0,515$, $p < 0,0001 < 0,05$). Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja *extra role* ($\beta = 0,115$, $p > 0,05$). Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja *extra role* nilai ($\beta = -0,264$, $p > 0,05$), hasil pengujian ini terbukti ada pengaruh negatif dengan nilai $\beta = -0,264$. *Perceived*

Organizational Support (POS) berpengaruh terhadap kinerja *extra role* . ($\beta= 0,319$, $p 0,0001 < 0,05$). *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* ($\beta= 0,276$, $p 0,0001 < 0,05$). *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* ($\beta= 0,307$, $p 0,0001 < 0,05$). Peran mediasi *employee engagement* dalam penelitian ini dengan hasil uji *sobel* didapatkan nilai z sebesar $2.67657445 > 1,96$, terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*. begiru juga hasil uji *sobel* didapatkan nilai z sebesar 2.91334074 , sehingga $2.91334074 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*. Nilai yang diperoleh hasil uji mediasi didapatkan nilai z sebesar 2.58625957 , sehingga $2.58625957 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement* dan hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar 2.79794167 , sehingga $2.79794167 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.

Kata kunci: *employee engagement*, keadilan distributif, keadilan prosedural, *perceived organizational support*, *in role*, *extra role*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI	ii
HALAMAN BERITA ACARA	iii
HALAMAN PERNYATAAN PLAGIRISM	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	31
C. Tujuan Penelitian	32
D. Manfaat Penelitian	33
E. Kontribusi Penelitian	34
F. Orisinalitas Penelitian	35
II. TINJAUAN PUSTAKA	38
A. <i>Self Determination Theory</i>	38
B. <i>Social Exchange Theory</i>	42
C. <i>Organizational Support Theory</i>	44
D. <i>Field Theory</i>	45
E. <i>Self Efficacy Theory</i>	45
F. <i>Grand Teori Terpilih</i>	48
G. Keadilan Distributif	50

H. Keadilan Prosedural	52
I. <i>Perceived Organizational Support</i>	55
J. Kinerja Individu	58
K. <i>Employee Engagement</i>	61
III. KERANGKA TEORI	64
A. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis	64
B. Model Penelitian	102
IV. METODE PENELITIAN	108
A. Desain Penelitian	108
1. Jenis Penelitian	108
2. Objek Penelitian	108
B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	106
C. Operasional Variabel dan Pengukurannya	108
1. Variabel Independen	113
2. Variabel Dependen	113
3. Variabel Mediasi	113
D. Sumber Data dan Teknik Pengolahan Data	122
E. Uji Kualitas Instrumen	123
F. Metode Analisis Data	125
1 Analisis Diskriptif	125
2 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	126
G. Asumsi Penggunaan SEM	126
H. Langkah-Langkah SEM	128

.1 Pengembangan Model Teoritis	128
2 Pengembangan Diagram Alur	128
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	136
A. Objek Penelitian	136
B. Karakteristik Responden	136
C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	144
D. Analisis Data	144
E. Evaluasi SEM	153
F. Evaluasi <i>Goodness Of Fit Index</i>	155
1. <i>Modification Indices</i>	157
2. Uji Hipotesis	159
G. Pembahasan	164
VI.KESIMPULAN DAN KONTRIBUSI TEORI	205
A. Kesimpulan	205
B. Kontribusi Teori	207
C. Implikasi Manajerial	211
D. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian Lanjutan.....	213
DAFTAR PUSTAKA	214
LAMPIRAN	240

DAFTAR TABEL

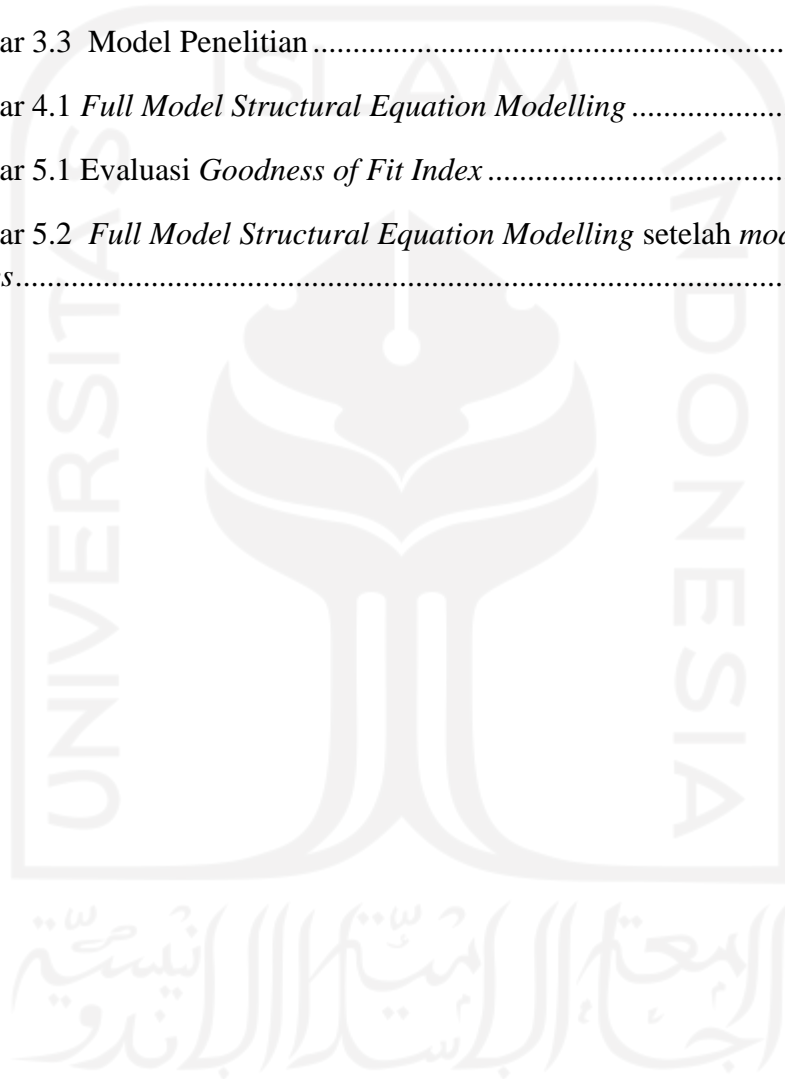
Tabel 1.1 Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya <i>employee engagement</i> dan kinerja Individu	16
Tabel 4.1 Jumlah Keseluruhan Karyawan Bank Sumsel Babel Kantor Pusat	109
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan keseluruhan PDAM Tirta Musi Palembang.....	110
Tabel 4.3 Jumlah sampel berdasarkan unit kerja BSB Kantor Pusat.....	111
Tabel 4.4. Jumlah sampel berdasarkan unit kerja PDAM Tirta Musi	112
Tabel 4.5. Indikator dan item Keadilan Distributif	115
Tabel 4.6. Indikator dan item Keadilan Prosedural	116
Tabel 4.7. Indikator dan item <i>Perceived Organizational Support (POS)</i>	117
Tabel 4.8. Indikator dan item <i>Employee Engagement</i>	118
Tabel 4.9. Indikator dan item Kinerja <i>In Role</i>	120
Tabel 4.10. Indikator dan item Kinerja <i>Extra Role</i>	122
Tabel 4.11 <i>Goodness Fit Index</i>	134
Tabel 5.1. Rincian pendistribusian kuesioner.....	136
Tabel 5.2. Tabulasi silang jenis kelamin dan usia	137
Tabel 5.3. Tabulasi silang jenis kelamin dan lama kerja	138
Tabel 5.4. Tabulasi silang usia dan lama kerja	139
Tabel 5.5. Tabulasi silang pendidikan dan lama bekerja.....	140
Tabel 5.6. Tanggapan Mengenai Keadilan Distributif	143
Tabel 5.7. Tanggapan Mengenai Keadilan Prosedural	144
Tabel 5.8. Tanggapan Mengenai <i>Perceived Organizational Support</i>	145
Tabel 5.9 Tanggapan Mengenai Kinerja <i>In-Role</i>	146
Tabel 5.10. Tanggapan Mengenai kinerja <i>Extra-Role</i>	147
Tabel 5.11 Tanggapan Mengenai <i>Employee Engagment</i>	148
Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas (CFA)	150

Tabel 5.13. Hasil Uji Reliabilitas	152
Tabel 5.14. Hasil Uji Multikolinieritas.....	154
Tabel 5.15. Hasil uji <i>goodness of fit</i>	156
Tabel 5.16. Hasil Uji <i>G103oodness Of Fit Setelah Modification Indices</i>	158
Tabel 5.18 Hasil Uji Hipotesis.....	159



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Penelitian (Mackay <i>et.al</i> ,2016)	103
Gambar 3.2. Model <i>antecedent and consequence employee engagement</i> (Saks,2006)	104
Gambar 3.3 Model Penelitian	104
Gambar 4.1 <i>Full Model Structural Equation Modelling</i>	129
Gambar 5.1 Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i>	155
Gambar 5.2 <i>Full Model Structural Equation Modelling</i> setelah <i>modification</i> <i>Indices</i>	157



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Nilai Chi square

Lampiran 2,3, 4, 5, 6 Mahalanobis distance

Lampiran 7 Assessment of normality

Lampiran 8 Covariances

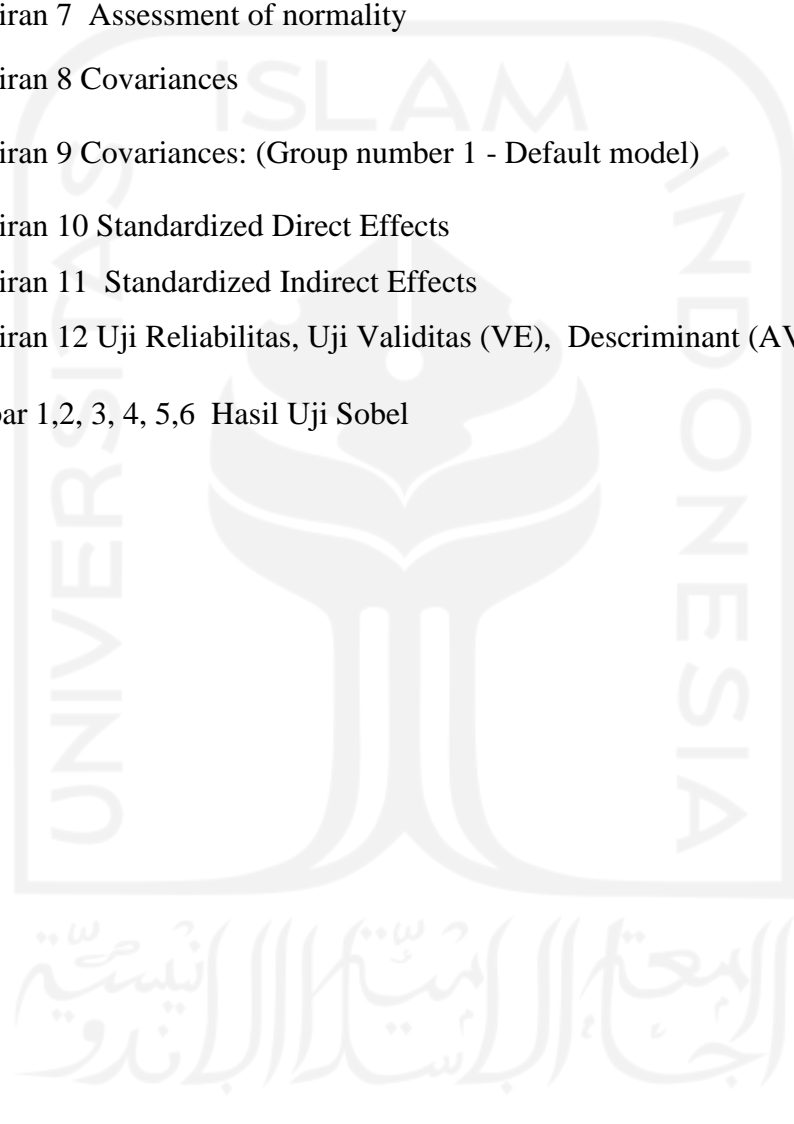
Lampiran 9 Covariances: (Group number 1 - Default model)

Lampiran 10 Standardized Direct Effects

Lampiran 11 Standardized Indirect Effects

Lampiran 12 Uji Reliabilitas, Uji Validitas (VE), Discriminant (AVE)

Gambar 1,2, 3, 4, 5,6 Hasil Uji Sobel



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Keberadaan orang-orang di organisasi memiliki posisi sangat penting yang berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi sehingga kualitas orang-orang dalam hal ini karyawan harus mendapat perhatian yang besar. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka untuk berkinerja dengan baik. Hal ini dikemukakan oleh Sonnentag, Volmer dan Spychala (2010) bahwa kinerja individu sangat penting bagi organisasi secara keseluruhan dan bagi individu sendiri yang terdiri dari aspek perilaku dan aspek hasil. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa kinerja individu adalah konsep inti dalam pekerjaan di organisasi, dapat memberikan masukan dalam memahami dan memperluas konsep kinerja individu (Campbell, 1990 dalam Sonnentag Volmer dan Spychala, 2010). Selain itu, kinerja individu terkait dengan proses yang membuat konsep organisasi mengalami perubahan secara berkelanjutan (Ilgen & Pulakos, 1999 dalam Sonnentag Volmer dan Spychala, 2010).

Keterhubungan organisasi dan kinerja individu bahwa organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, menghasilkan produk dan layanan yang mereka utamakan sebagai hasil akhirnya adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pentingnya kinerja bagi individu dalam pencapaian pekerjaannya dengan menunjukkan hasil kerjanya yang tinggi, menjadi sumber kepuasan bagi dirinya sendiri maupun untuk organisasi, sebaliknya kinerja rendah menghasilkan ketidakpuasan bahkan sebagai kegagalan pribadi (Bandura, 1997; Kanfer *et.al*, 2005). Selain itu peluang karir individu yang berkinerja baik akan jauh lebih baik dari pada individu dengan kinerja sedang atau rendah (Van Scotter *et.al*, 2000). Studi ini didukung oleh studi Ummi Naiemah dan Hasan (2014) mengemukakan bahwa

kinerja individu berkaitan dengan inti tugas (*in role*) dan diluar perannya (*extra role*) menghasilkan hasil yang lebih tinggi dari penilaian yang dibuat oleh perwakilan manajemen terhadap kepuasan karir guru sehingga berpengaruh terhadap karir individu. Organ (1983) mendefinisikan perilaku *extra role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bersifat informal dan secara keseluruhan mendorong kinerja organisasi. Menurut Organ (1988 dalam Organ, 1997); Optatkar (2009); MacKenzie, Podsakoff, & Fetter (1993) hampir sebagian besar perwakilan manajemen akan mempertimbangkan OCB dalam mengevaluasi kinerja karyawan karena organisasi membutuhkan karyawan yang dapat melakukan lebih dari tugas formalnya untuk keberhasilan organisasi. Podsakoff dan MacKenzie (1999) mengemukakan pentingnya hasil kinerja individu dapat mempengaruhi evaluasi manajerial terhadap kinerja karyawan seperti produktifitas pribadi, efisiensi disetiap unit, kemampuan yang terbaik dari karyawan, mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan sehingga akan berdampak dengan keberhasilan organisasi. Peran kinerja individu dalam organisasi yang dinamis seperti saat ini semakin sering dilakukan baik dalam tim atau berkelompok dengan demikian organisasi menginginkan peran individu bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Podsakoff (2009) OCB memberikan efek yang positif terhadap keberhasilan ditingkat organisasi dan individu.

Meskipun sangat relevan dengan kinerja individu dan meluasnya penggunaan kinerja sebagai ukuran hasil dalam penelitian empiris, Campbell (1990) dalam Sonnentag, Volmar dan Spsychala (2010) menggambarkan literatur tentang struktur dan isi kinerja. Dalam studinya kinerja individu perlu adanya konsep kinerja yang harus dibedakan yaitu pada aspek perilaku dan aspek hasil kinerja (Campbell 1990; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager 1993; Kanfer 1990; Roe (1999) dalam Sonnentag, Volmar dan Spsychala (2010). Aspek perilaku mengacu pada apa yang dilakukan individu dalam situasi kerja dan aspek hasil mengacu pada konsekuensi atau hasil dari perilaku individu. Aspek perilaku dan hasil terkait beberapa penelitian terdahulu seperti dalam studi

Bakker, Demerouti dan Brummelhuis (2012) bahwa efek langsung dari kepribadian sangat berpengaruh pada kinerja individu, menimbulkan motivasi untuk meningkatkan kinerja disetiap individu. Studi ini didukung oleh (Borman dan Motowidlo 1993; Campbell *et al*, 1990; Roe 1999) dalam Sonnentag Volmer dan Spsychala (2010) bahwa kinerja individu sebagai konsep multidimensi yang paling mendasar dari aspek perilaku dan aspek hasil untuk memberikan kontribusi kepada organisasi.

Studi Petrou, Demerouti, & Schaufeli, (2015); Albrecht (2012); Halbesleben (2008) mengemukakan bahwa pentingnya kinerja individu untuk penelitian lebih lanjut dalam menguji dan memperluas kinerja sebagai sumber daya di tingkat pekerjaan dan umpan balik yang didukung oleh rekan kerja hal ini tergambar masih diperlukan penelitian lebih lanjut seperti pada studi Nielsen *et.al* (2017); Scrima *et.al* (2014) Chung dan Angeline (2010) dalam meta analisis penelitian tersebut masih perlu dieksplorasi apakah sumber daya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesejahteraan karyawan terkait dengan hasil pekerjaannya. Dalam penelitian tersebut Nielsen *et. al* (2017) mengemukakan sumber daya manusia menjadi fokus penelitian di tingkat individu dan kelompok masih kurang mendapat perhatian terutama pada hasil kinerja individu, sehingga dapat dipahami pentingnya kinerja individu terutama terkait dengan kinerja *in role* yang belum diukur agar sumber daya individu menjadi sumber daya kekuatan bagi organisasi.

Dalam pencapaian kinerja organisasi, peran kinerja individu sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pencapaian keberhasilan organisasi dapat diukur dengan kinerja individu, organisasi akan berhasil apabila individu dapat mengerjakan tugas intinya (*in role*) dan tugas diluar perannya (*extra role*). Borman dan Motowidlo (1993); William dan Anderson (1991) membagi kinerja individu menjadi kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*). Kinerja tugas dalam perannya, mencerminkan kualitas seorang individu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh pekerjaan sebagai efektifitas untuk berkontribusi terhadap inti teknis dari

organisasi. Kinerja kontekstual dalam perannya ketika individu melibatkan dirinya dalam peran kerja mereka, lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan dalam konteks sosial dan psikologis di organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993).

Dalam penelitian ini penulis mengambil objek penelitian pada karyawan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu Bank Sumsel Pusat dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamusi, dipilihnya kedua BUMD tersebut sebagai objek penelitian dengan pertimbangan salah satu perusahaan milik daerah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat mampu menjadi penggerak perekonomian daerah Sumatera Selatan khususnya kota Palembang, berdasarkan peran tersebut tuntutan kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh organisasi karena karyawan merupakan aset yang berharga yang dimiliki oleh organisasi, berhasilnya suatu produk di pasaran dapat dinilai dari kualitas organisasi. Kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk kemajuan organisasi di samping strategi dan produk yang inovatif. Dengan kata lain organisasi yang berkualitas adalah organisasi yang memiliki kualitas hidup kerja yang baik, dapat mensejahterakan karyawan sehingga menghasilkan karyawan yang berkualitas dan berkompeten (Bakker, Albrecht, & Leiter 2011; Christian, Garcia, & Slaughter, 2011; Rose, 2009). Dengan demikian organisasi harus mengupayakan faktor-faktor yang mendukung agar tercipta situasi yang kondusif dan nyaman di dalamnya. Tuntutan pekerjaan karyawan yang tinggi di kedua BUMD tersebut, maka kedua jenis kinerja *in role* dan *extra role* merupakan kualitas individu untuk keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dan keberhasilan organisasi.

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa karyawan menunjukkan kinerja pekerjaan terbaik di lingkungan kerja mereka untuk mempermudah mereka terikat dalam pekerjaan (Demerouti dan Cropanzano, 2010). Pemahaman ini bahwa organisasi harus menawarkan sumber pekerjaan yang cukup termasuk dukungan sosial dan berbagai ketrampilan. Menurut Nielsen *et al* (2008); Picolo dan Colquitt (2006); dan Harter *et al*, (2002) dalam studinya menunjukkan bahwa manajemen dapat mempengaruhi tuntutan pekerjaan karyawan dan

sumber daya dan secara tidak langsung berpengaruh kepada *employee engagement* dan kinerja individu. Hal ini menjadi sangat penting bagi karyawan bahwa memobilisasi pekerjaan menjadi tantangan dan sumber daya mereka sendiri. Kondisi ini menjadi tantangan bagi karyawan melalui prestasi kerjanya dengan menunjukkan perilaku proaktif terhadap organisasi. Menurut Crant (2000), sifat proaktif memiliki dampak positif pada sikap dan perilaku karyawan karena individu proaktif mengidentifikasi atau menciptakan peluang dengan kondisi yang menguntungkan untuk efektifitas individu maupun tim.

Hasil studi terkait pentingnya kinerja *in role* yang dikemukakan Kataria *et.al*, (2013); Chung dan Angeline (2010) untuk mencapai dan mempertahankan keefektifan organisasi melalui peningkatan kontribusi karyawan dan organisasi. Studi ini masih kurang mendapat perhatian untuk mencapai keefektifan organisasi sehingga keterbatasan dan arah penelitian kedepan menjadikan salah satu pertimbangan pentingnya kinerja individu dalam hal ini kinerja tugas (*in-role*) masih kurang mendapat perhatian dalam mendukung organisasi, untuk menyediakan iklim pengembangan sumber daya manusia ditempat kerja seperti dukungan keadilan organisasi. Praktik kerja yang positif memberlakukan hubungan psikologis yang mendalam dengan organisasi dan karyawan yang terlibat akan cenderung menunjukkan kontribusi mendalam terhadap kehidupan organisasi. Studi ini didukung oleh (Lara dan Ding, 2017; Vilela *et al*, 2016 Naemmah, 2014; Bonache dan Noethen, 2014; Bertolino *et.al* 2013; Koopmans *et.al* 2011) bahwa kinerja *in role* masih perlu mendapat perhatian yang mengharuskan karyawan untuk menampilkan perilakunya pada hasil pekerjaan, berkontribusi pada inti teknis organisasi sehingga penilaian kinerja sebagai evaluasi periodik output dari individu dapat terukur dengan harapan karyawan bahwa kinerja *in role* menjadi landasan untuk promosi yang akan sangat berpengaruh terhadap penghargaan dan jalur karir karyawan di masa yang akan datang.

Selain itu pentingnya kinerja individu khususnya kinerja *in role* dalam penelitian ini juga didukung berdasarkan studi Warr dan Nielsen (2018)

mengemukakan masih adanya keterbatasan berkaitan kinerja *in role*. Dalam penelitian tersebut kurangnya pengawasan dari organisasi mengakibatkan karyawan menjadi kurang produktif sangat sulit untuk menentukan faktor penyebabnya yang sangat berefek kepada kesejahteraan karyawan baik yang berlangsung sepanjang waktu maupun dalam waktu jangka pendek. Selain itu dalam penelitian tersebut kurang maksimalnya kinerja *in role* mengakibatkan tingkat kepuasan kerja karyawan masih kurang memenuhi harapan dan tujuan organisasi, maka dapat dipahami bahwa pentingnya kinerja *in role* berfokus pada perilaku yang secara formal diperlukan untuk memenuhi tujuan dan harapan organisasi. Dengan demikian kinerja *in role* masih perlu penelitian selanjutnya berdasarkan hasil penelitian sebelumnya.

Podsakoff dan Whitting (2009) mengemukakan masih kurangnya pemahaman lebih rinci bahwa kinerja *extra role* dapat mempengaruhi hasil ditingkat individu seperti evaluasi manajerial sehingga diperlukan variabel yang dapat mengidentifikasi sebagai mediasi untuk menghasilkan kinerja individu. Penelitian kedepannya diperlukan dampak potensi berhubungan dengan *extra role*, didukung oleh (Gillette *et.al*, 2013; Ali *et.al*, 2014; Biswas dan Bhatnagar, 2013) dalam penelitian tersebut belum menggambarkan secara utuh peran *PO-Fit* dan *turnover intention* ketika norma dan nilai individu memiliki keselarasan antara nilai dan harapan individu dan organisasi yang mengakibatkan kinerja individu menjadi rendah. Penelitian sebelumnya, Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) menunjukkan bahwa beberapa faktor penentu *extra role* adalah persepsi karyawan terhadap keadilan, perilaku kepemimpinan transformational, sikap karyawan. Selain itu, *extra role* memiliki keterkaitan terhadap kinerja organisasi yang lebih proksimal seperti produktifitas, pengurangan biaya, kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa *extra role* memiliki pengaruh terhadap hasil tingkat individu di organisasi seperti yang dikemukakan oleh Masterbroek *et.al* (2014) bahwa kinerja *extra role* masih perlu penelitian selanjutnya dimana kinerja *extra role* memiliki akses ke sumber daya pekerjaan seperti otonomi, dukungan sosial, dan umpan balik dari pekerjaan terkait dengan peningkatan motivasi dan keterikatan kerja .

Untuk mempertahankan individu agar tidak berpindah-pindah ke organisasi lain salah satunya melalui pendekatan keadilan organisasional. Greenberg (1990) dan Moorman (1991) mengemukakan keadilan organisasional merupakan persepsi karyawan ketika mereka diperlakukan adil oleh organisasi maka karyawan akan memberikan kontribusi pekerjaan dengan sikap, kepuasan kerja dan kinerjanya. Nilai keadilan organisasi adalah jika orang percaya diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih bersikap positif terhadap pekerjaan mereka, hasil kerja dan atasan mereka.

Keberadaan keadilan organisasional merupakan isu penting bagi keberhasilan suatu organisasi yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. Individu pada posisi apapun di organisasi memiliki peran tertentu sesuai dengan bidang kerjanya, individu memberikan jasanya kepada organisasi sesuai dengan hasil dari pekerjaannya. Hasil kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya keadilan organisasional yang merupakan salah satu faktor penting dalam fungsi efektif bagi karyawan dan peran keadilan organisasi dapat menjelaskan hasil perilaku organisasi (Greenberg, 1990; Moorman 1991). Pada penelitian sebelumnya hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku kerja (Greenberg, 1990; Lind dan Tyler, 1988; Adams, 1965; Greenberg, 1989) dalam Moorman (1991) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkatkan atau menurun sehubungan dengan persepsi hasil yang sangat dipengaruhi oleh situasional terhadap sikap karyawan (Organ, 1977).

Demikian juga pada karyawan kedua BUMD dalam penelitian ini, memiliki banyak karyawan dengan tugas yang berbeda, dengan perilaku yang berbeda, akan memiliki hasil kinerja yang berbeda pula. Berdasarkan hal tersebut, maka untuk melakukan pendistribusian pekerjaan kepada karyawan, organisasi telah memiliki prosedur yang menjadi sebuah sistem dalam menggerakkan organisasi. Adanya prosedur yang dirasakan adil oleh mereka akan mempengaruhi cara karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan menjadi rela untuk bekerja sama saling bantu membantu antar karyawan (Podsakoff,

et.al., 2000 dan Smith, *et. al.*, 1983). Namun masih ada rasa keadilan yang dirasakan belum maksimal hal ini dapat disebabkan masih adanya keberlakuan prosedur yang belum berjalan maksimal sehingga karyawan sering merasakan ketidakpuasan dan keterikatan kerja menjadi menurun. Rasa ketidakpuasan dan keterikatan kerja tersebut akan mempengaruhi perilaku sesama rekan kerjanya dan akan membuat mereka tidak secara maksimal melaksanakan tugas intinya.

Demikian juga pada studi keadilan organisasi yang lainnya (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Erdogan, 2002) menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan prediktor dari sikap dan perilaku kerja. Studi ini menyarankan hubungan keadilan organisasi dan prestasi kerja yang dilakukan dengan pembuktian penelitian empiris. Keadilan distributif merupakan keadilan yang dirasakan dari sejumlah hasil yang diterima karyawan (Greenberg, 1990). Hal ini mencerminkan bagaimana imbalan seperti kompensasi dari upaya organisasi dapat dijalankan terdistribusi secara adil diantara karyawan (farh *et.al.*, 1990; Foger dan Konovsky, 1989) dalam Nasurdin dan Soon Lay Khuan (2007). Hubungan keadilan distributif dan kinerja terkait teori ekuitas Adam (1965) mengemukakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh keadilan yang diterimanya, dibandingkan dengan hasil dan masukan dari orang lain (Pierce dan Gardner, 2002 dalam Nasurdin dan Soon Lay Khuan 2007).

Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak setara, mereka akan mengubah sikap, perilaku atau keduanya menjadi kurang produktif atau sebaliknya (Greenberg, 1990). Dengan kata lain, distribusi imbalan kerja yang tidak adil terhadap input kerja menciptakan ketegangan dalam individu yang akhirnya dapat menghasilkan pengurangan input kerja. Berdasarkan pertukaran ekonomi Blau, (1964) dalam Nasurdin dan Soon Lay Khuan, (2007) keadilan distributif menghasilkan peningkatan perilaku peran kerjanya, disisi lain ketika karyawan menjalankan pekerjaannya hubungan sosial antara karyawan merupakan respon yang tepat untuk keadilan distributif.

Keadilan prosedural mencerminkan penilaian seseorang tentang keadilan proses membuat keputusan alokasi hasil yang terkait sejauh mana seorang

individu merasa bahwa keputusan alokasi hasil telah dibuat secara adil sesuai dengan prosedur formal organisasi dan dari perlakuan yang diberikan otoritas organisasi dalam memberlakukan prosedur tersebut (Greenberg, 1990 dan Moorman, 1991). Oleh karena itu prosedur sama pentingnya bagi orang-orang ketika alokasi dibuat, menurut Tyler (1987) dalam Nasurdin dan Soon Lay Khuan (2007) keadilan prosedural memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja individu. Organ (1990) berpendapat bahwa persepsi prosedural yang dirasakan mengubah hubungan karyawan dengan organisasi dari salah satu pertukaran ekonomi menjadi pertukaran sosial. Dalam hubungan pertukaran sosial (Blau, 1964) ketika karyawan puas dengan prosedur yang diterimanya sesuai maka karyawan lebih mungkin untuk membalas dengan tingkat terlibat dalam perilaku yang lebih yang berada di luar persyaratan peran formal mereka.

Studi Choudry dan Kumar (2011); Lara dan Ding (2017); Dai dan Xinyu Qin (2016) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset terpenting di organisasi untuk keefektifan jangka panjang organisasi. Studi tersebut menyarankan dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan aspek-aspek keadilan serta memberikan pola individu dan hasil organisasi untuk memberikan hasil penelitian yang lebih luas terhadap keadilan distributif dan prosedural, studi selanjutnya diperlukan untuk menjelaskan mengapa distributif dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi secara berbeda baik personal maupun terhadap hasil organisasi. Studi ini didukung oleh Sweeney dan McFarlin (1992); Moorman (1991); Niehoff dan Moorman (1993); William (1999); Wang *et.al*, (2010); Shaw *et.al*, (2013); Suliman dan Khathairi (2013); Storm *et.al*, (2014); Zham *et al*, (2014); Scott *et.al*, (2015) studi-studi tersebut menyimpulkan bahwa kedua jenis keadilan yaitu keadilan distributif dan prosedural mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam meningkatkan hubungan antar individu sebagai kekuatan yang mengikat. bahwa keadilan distributif dan prosedural memberikan efek interaktif positif pada hasil organisasi, karena kedua jenis keadilan organisasi tersebut menentukan kapasitas organisasi untuk memperlakukan

karyawan secara adil dan merupakan aset terpenting bagi organisasi terkait dengan stabilitas dan efektifitas jangka panjang.

Studi Suliman dan Kathairi (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara positif berkorelasi dengan komitmen afektif dan kinerja, namun masih perlu adanya penjelasan dimensi keadilan terkait dengan praktik sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa pentingnya individu merasa adil dari berbagai sumber lain, studi ini didukung oleh Byrne dan Cropanzano (2000) dan Rupp dan Cropanzano (2002). Seperti pada studi Yong-Ki Lee *et. al* (2015) penelitian ini menunjukkan bahwa menanamkan kepercayaan di antara karyawan restoran sangat penting untuk membantu mereka sampai pada titik kinerja mereka pada tingkat tinggi. Kepercayaan kognitif terkait dengan kinerja *in role* memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan mereka lebih baik, dengan menghapus kekhawatiran dan kecemasan yang tidak perlu terkait dengan pekerjaan. Oleh karena itu, mereka dapat mencurahkan perhatian untuk memenuhi tujuan dan kinerja *in role* yang diharapkan oleh organisasi. Kepercayaan afektif, yang berpusat pada ikatan pribadi dan ikatan emosional, dapat memberikan jaminan kepada karyawan bahwa kebutuhan profesional mereka diperhatikan. Berdasarkan teori pertukaran sosial, karyawan yang menerima perlakuan adil dari atasan memiliki kepercayaan dalam keadilan organisasi dengan kinerja dan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan menunjukkan penghargaan mereka melalui kinerjanya.

Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) menjelaskan bahwa mengeksplorasi konsekuensi keadilan organisasional tanpa memperhitungkan pertukaran sosial dapat menyebabkan kesimpulan bias. Oleh karena itu, organisasi akan memberikan nilai, kepercayaan, dan norma sehingga karyawan memiliki kesan yang jelas dan tidak bias agar pimpinan dapat bersikap adil dan peduli kepada mereka. Penelitian lebih lanjut menyarankan dapat memperluas literatur pertukaran sosial dengan menguatkan keadilan distributif sebagai prediktor yang signifikan terhadap dukungan organisasi, sehingga karyawan tidak akan mengalami stress dan kelelahan.

Studi keadilan distributif dan prosedural didukung oleh studi Saks (2006) mengemukakan bahwa salah satu *antecedent* dalam penelitian *employee engagement*, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan dalam organisasi, mereka akan bersikap adil dalam melakukan peran mereka dengan memberikan sikap yang lebih besar dan terikat pada pekerjaan. Demikian sebaliknya apabila persepsi yang rendah terhadap keadilan maka karyawan akan menarik diri dan melepaskan pekerjaannya. Maka dapat dipahami bahwa individu yang memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan akan memberikan hubungan timbal balik, membentuk perilaku yang nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, rekan kerja dan memiliki keterikatan yang tinggi dengan pekerjaan dan organisasinya.

Studi Saks (2006) mengemukakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan salah satu *antecedent* dalam penelitian *employee engagement*. POS akan memberikan kontribusi kepada karyawan dan peduli tentang kesejahteraan mereka akan lebih terikat dengan pekerjaan dan organisasi sebagai bagian hubungan timbal balik dan merespon untuk memenuhi kewajiban mereka kepada organisasi dengan lebih terikat terhadap pekerjaannya. POS memberikan keyakinan bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002 dalam Saks, 2006). POS akan mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement* karena karyawan mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasinya. Selain itu apabila karyawan menerima dukungan organisasi, maka mereka akan lebih memaksimalkan kemampuan untuk melebihi target tugas yang diberikan. Sehingga hubungan antara POS dan *employee engagement* akan lebih memberikan keuntungan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Studi ini mengemukakan POS yang tinggi di kalangan profesional manajerial di organisasi, memiliki implikasi terhadap sifat kontrak psikologis antara pekerja dan pimpinan sehingga individu lebih terikat dengan pekerjaan.

Untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja menurut Eisenberger (2002), POS merupakan

keyakinan umum karyawan sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi mereka dan organisasi peduli tentang kesejahteraan mereka. Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat ditunjukkan dengan menunjukkan sikap positif dan perilaku kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi. Perlakuan-perlakuan yang diterima oleh karyawan adalah sebagai stimulus dan diorganisir serta diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi. Persepsi ini akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari karyawan atas penghargaan yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka. Hal ini juga dikemukakan oleh Robbins (2005) bahwa persepsi dukungan organisasi adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan dari atasan juga sangat mempengaruhi persepsi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja mereka.

Eisenberger (1986) mengembangkan konsep POS dalam upaya untuk mewakili hubungan kerja yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam Muse (2007); Chiang dan Hsieh (2012); Loi *et.al* (2014). POS memberikan sikap positif diantara karyawan dengan menunjukkan kinerjanya, ketika karyawan merasakan kebutuhan sosioemosional cukup dan bermanfaat nyata maka mereka akan memberikan hubungan timbal balik kepada organisasinya dari waktu ke waktu. Dalam penelitian tersebut masih perlu adanya penelitian selanjutnya terkait dengan kinerja karyawan untuk memahami mekanisme mendasari persepsi dukungan organisasi yang menghasilkan perubahan perilaku karyawan. Hal ini menjadi pertimbangan penulis untuk penelitian selanjutnya bahwa sikap dan perilaku di tempat kerja diperlukan variabel lain untuk mengidentifikasi hasil positif yang terkait dengan POS terhadap konsekuensi didukung dengan teori teori pertukaran sosial.

Beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara POS dan berbagai jenis kinerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002) menjelaskan adanya perbedaan jenis kinerja berdasarkan karya Organ (1977, 1988), berpendapat bahwa kinerja individu adalah multidimensional dan terdiri dari dua jenis perilaku dalam peran

tugas kinerja yang ditentukan oleh perusahaan atau perwakilannya, dan perilaku kerja *discretionary* yang berada di bawah kendali karyawan misalnya, perilaku prososial (Puffer, 1987), perilaku kewarganegaraan (Podsakoff *et al.*, 1990). Studi ini terkait dengan meta analisis yang dikemukakan oleh Riggle, Edmonson dan Hansen (2009) bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan namun keterbatasan dalam penelitian ini terkait dengan penelitian yang relevan menghasilkan hasil yang berbeda, diperlukan penelitian lanjutan bertujuan untuk mengidentifikasi variabel lain terkait dengan perilaku individu .

Dalam penelitian Tremblay *et.al*, (2010); Chiang dan Hsieh (2012); Matumbu dan Dodd (2013); Rubel dan Kee (2013); dan Gupta, Agarwal dan Khatri (2016) mengemukakan bahwa POS dan kinerja individu terkait dengan kinerja *extra role* belum menunjukkan hasil yang maksimal, peran kinerja *extra role* berhubungan dengan perilaku kelompok sebagai hasil perilaku sangat tergantung peran organisasi dan hasil kinerja individu dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Dalam studi tersebut penelitian lebih lanjut diperlukan variabel yang dapat memediasi keterhubungan antara POS dan kinerja individu sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Blau (1964) dalam Muse (2007) adanya pertukaran sosial yang menunjukkan POS memiliki kaitan dengan kinerja individu, karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasinya dengan menunjukkan hubungan timbal balik dalam menjalankan pekerjaan dengan menunjukkan hasil kerjanya baik *in role* maupun *extra role*. Pemahaman ini bahwa karyawan akan menjalankan peran kerjanya melalui kedua jenis kinerja sebagai cara yang tepat untuk dapat terikat kepada pekerjaannya yang didukung oleh organisasi. Hasil meta analisis dari Rhoades dan Eisenberger (2002) mendukung hubungan antara POS dan karyawan menurut teori dukungan organisasi, POS dengan hasil yang tinggi cenderung meningkatkan sikap kerja menimbulkan perilaku kerja yang efektif. sehingga

karyawan memiliki pikiran yang positif akan terikat pada pekerjaan ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Schaufeli *et. al*,2002).

Eisenberger dan Stinglhamber (2011,2014) mengemukakan bahwa POS memiliki pengaruh positif pada keterikatan kerja, antara lain dengan memperkuat minat intrinsik karyawan dalam tugas-tugas inti mereka, namun masih ada keterbatasan bahwa pentingnya kinerja individu untuk meningkatkan keefektifan bagi organisasi-

Untuk meningkatkan keefektifan organisasi melalui kinerja karyawan, karyawan yang terikat menyadari bahwa pekerjaan dilakukan dengan rekan kerjanya akan bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. Dalam situasi ini karyawan yang terikat menjadi kunci untuk keunggulan kompetitif, karena karyawan yang terikat memiliki energi yang tinggi, antusias dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2008) bahwa keterikatan dengan sumber daya personal akan meningkatkan kinerja. Sumber daya personal adalah sumber daya diri positif terkait dengan ketahanan mengarah kepada kemampuan individu untuk mengendalikan dan membentuk dampak baik pada lingkungan mereka. Dengan demikian *employee engagement* merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memperoleh keuntungan di lingkungan bisnis yang semakin menantang.

Selanjutnya *employee engagement* merupakan mekanisme melalui praktek sumber daya manusia untuk mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi. Pentingnya studi *employee engagement*, salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi mereka adalah melalui jika karyawan terikat dalam pekerjaan berkomitmen kepada organisasinya dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasinya termasuk produktifitas yang lebih tinggi dan rendahnya perputaran karyawan untuk meninggalkan organisasi. Hal ini sejalan yang dikatakan oleh Huselid (1995) bahwa mengelola sumber daya manusia yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Employee engagement* selama ini dikenal luas sebagai tingkat dimana karyawan dapat menjalankan pekerjaan

lebih mendalam dan peran kerjanya yang ditandai dengan *vigor,decication* dan *absorption*. Faktor- faktor ini mendorong karyawan untuk melakukan usaha yang maksimal melebihi dari yang diharapkan. Bahkan faktor keterikatan ini juga mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Kedua hal tersebut akan berperan pada tingkat kemajuan dan keberhasilan organisasi sebagai tingkat keterikatan mereka. Hal ini berarti karyawan akan memilih untuk melibatkan diri ke berbagai tingkat dan dalam menanggapi sumber daya yang mereka terima dari organisasi mereka, membawa diri lebih lengkap ke dalam peran pekerjaan seseorang dan mencurahkan jumlah yang lebih besar dari kognitif, emosional, dan sumber daya fisik adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk menanggapi tindakan organisasi.

Studi Christian *et al* (2011) mengemukakan bahwa keterikatan kerja seorang individu memberikan motivasi dalam dirinya sehingga individu memiliki sumber daya yang positif untuk terikat kepada pekerjaannya. Dalam studi tersebut, masih perlu penelitian lebih lanjut berkaitan dengan kinerja individu, bahwa karyawan yang terikat cenderung untuk melaksanakan *extra* perannya karena merasa mampu mencapai tugas secara efisien. Disisi lain karyawan yang terikat perlu mempertimbangkan semua aspek pekerjaan yang menjadi tugas intinya yang selama ini belum banyak diteliti. Hal ini diperlukan penjelasan bahwa peran *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja individu, yang dilakukan secara bersama-sama untuk keberlanjutan organisasi, memastikan pertumbuhan jangka panjang dan memperoleh keuntungan di lingkungan bisnis yang semakin menantang.

Kahn (1990) menyarankan secara luas konstruksi *employee engagement* untuk memahami persepsi pekerjaan karyawan di organisasi, Dalam studinya *employee engagement* terjadi ketika individu secara emosional terhubung dengan orang lain dan terikat ketika mereka ingin memenuhi kebutuhannya sesuai capaian pekerjaan, dapat bekerja sama dengan rekan kerja serta mampu mengembangkan potensi pada dirinya. Hasil studi dari Kahn (1992) dan May *et al*, (2004) bahwa keterikatan mengarah ke kedua hasil individu yaitu kualitas

dari pekerjaannya dan pengalaman mereka sendiri melakukan pekerjaan itu serta tingkat hasil organisasi yaitu pertumbuhan dan produktifitas organisasi.

Berdasarkan teori Damerouti dan Cropanzano (2010) menyimpulkan bahwa keterikatan dapat menyebabkan peningkatan kinerja individu sebagai hasil dari sejumlah mekanisme pekerjaan. Dengan demikian, sejalan menurut Lawler (2009) akan menjadi tantangan oleh para manajer untuk kembali fokus kepada sistem manajemen kinerja mereka agar dapat mengeksplorasi cara meningkatkan kinerja karyawan. Studi ini juga dikemukakan oleh Cardy (2004) bahwa kinerja merupakan aspek penting dari efektifitas yang harus menjadi prioritas utama dari manajer.

Penelitian oleh Markos dan Sridevi (2010) menemukan bahwa *employee engagement* merupakan prediktor kuat pada kinerja organisasi. Hal ini disebabkan individu yang terikat secara emosional dengan organisasi di tempat mereka bekerja memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan berantusias pada keberhasilan organisasi. Mereka bersedia melakukan hal-hal ekstra diluar kontrak kerja jika dibutuhkan untuk mencapai keefektifan organisasi sebagai tujuan akhir organisasi dengan memaksimalkan konsep organisasi positif seperti optimisme, kepercayaan dan keterikatan (Koyuncu *et. al* 2006). Keterikatan melibatkan energi emosional, kognitif dan perilaku di tempat kerja dalam koheransi dengan tujuan dan strategi organisasi.

Penelitian ini akan menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi dan kinerja individu berdasarkan dari literatur-literatur yang telah ada dan dikumpulkan dalam bentuk ringkasan hasil penelitian pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1

Ringkasan hasil penelitian sebelumnya *employee engagement* dan kinerja individu

Permasalahan	Research Gap	Peneliti
Kepuasan karyawan berkurang disebabkan hubungan timbal	Pentingnya <i>employee engagement</i> sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja individu dan bisnis organisasi	Hayes, Harter , Schmidt, 2002

<p>balik masih belum berjalan dengan maksimal sehingga mempengaruhi keberhasilan unit bisnis di organisasi</p>	<p>sehingga kepuasan karyawan dapat tercapai dengan maksimal yang dapat mempengaruhi keberhasilan unit bisnis di organisasi.</p>	
<p>Masih adanya perbedaan pandangan antara pekerjaan dan keterlibatan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan untuk memprediksi <i>employee engagement</i> sehingga dampak kinerja inti (<i>in role</i>) belum dilakukan.</p>	<p>Perlunya variabel berhubungan dengan kemampuan individu dimana kinerja <i>in role</i> belum diukur sehingga masih adanya perbedaan pandangan dalam penelitian <i>employee engagement</i></p>	<p>Saks, Alan,2006</p>
<p>Kinerja <i>extra role</i> memiliki efek fungsional untuk efektivitas organisasi namun masih kurangnya pemahaman mekanisme kinerja <i>extra role</i> yang dapat mempengaruhi hasil kerja ditingkat individu.</p>	<p>Masih kurangnya pemahaman untuk menjelaskan bahwa kinerja <i>extra role</i> dapat mempengaruhi hasil ditingkat individu dan unit organisasi seperti evaluasi manajerial sehingga diperlukan variabel yang dapat mengidentifikasi sebagai mediasi untuk menghasilkan kinerja individu.</p>	<p>Podsakoff,Whitting dan Blume (2009)</p>
<p>Karyawan yang tinggi <i>self efficaci</i> dan <i>self esteem</i> dapat dimobilisasi pada sumber pekerjaan dengan keterikatan kerja,</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan desain individu belum dapat menjelaskan bahwa karyawan yang terikat menunjukkan hasil kinerja yang tidak maksimal sesuai yang diharapkan</p>	<p>Bakker, 2010</p>

namun masih ada hasil kinerja individu yang ditemukan masih memberikan hasil kurang maksimal sehingga pentingnya kinerja individu (<i>in role</i>) perlu di teliti lagi		
Kurangnya dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja maupun kelompok sehingga menurunnya kinerja individu yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.	Tingkat produktifitas karyawan masih rendah, hal ini disebabkan masih adanya pengukuran kinerja individu yang belum di lakukan secara bersama-sama.	Chung dan Angeline (2010)
Masih adanya perdebatan terkait dengan kinerja individu, karyawan yang terikat cenderung untuk melaksanakan <i>extra</i> perannya karena merasa mampu mencapai tugas secara efisien. Disisi lain perlu mempertimbangkan aspek pekerjaan yang menjadi tugas intinya (<i>in role</i>) belum banyak diteliti.	Keberhasilan organisasi melalui kinerja individu pengukurannya belum dilakukan bersama-sama dan pentingnya peran <i>employee engagement</i> untuk menjelaskan kedua jenis kinerja individu tersebut untuk keberlanjutan sehingga dapat membantu pertumbuhan jangka panjang organisasi.	Christian <i>et.al</i> (2011)
Masih ada hubungan timbal balik dari organisasi terkait	Dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi masih perlu	Choudry dan Kumar, 2011

keadilan organisasi yang belum di dapatkan dengan maksimal oleh karyawan sehingga mempengaruhi keberhasilan organisasi dan kinerja individu	dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan aspek-aspek keadilan serta memberikan pola individu dan hasil organisasi untuk memberikan hasil penelitian yang lebih luas terhadap keadilan distributif dan prosedural.	Dai dan Xinyu Qin, 2016
Kinerja individu sebagai sumberdaya pekerjaan masih kurangnya didukung di tingkat individu maupun kelompok	Masih adanya penjelasan yang belum dieksplorasi apakah sumber daya pekerjaan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesejahteraan, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut terutama pentingnya kinerja <i>in role</i> dan <i>employee engagement</i>	Albercht, Simon 2012.,Halbesleben (2010)
Identifikasi dalam teori dukungan organisasi masih kurang menjelaskan sepenuhnya untuk memahami hubungan antara POS dan kesejahteraan karyawan.	Hubungan antara POS dan variabel yang dapat memediasi hubungan ini untuk menjelaskan kesejahteraan dan kinerja karyawan	Baran <i>et al.</i> , 2012
Keadilan distibutif dan prosedural hanya diberlakukan pada manajer eksekutif dan belum banyak berpengaruh kepada individu dan rekan kerja pada tataran tingkatan manajemen yang paling bawah sehingga perlu dilakukan penelitian	Kedua jenis keadilan organisasi masih perlu diteliti lagi,masih adanya variabel yang dapat memediasi untuk menjelaskan kedua jenis keadilan organisasional sehingga tingkat manajerial dapat memutuskan untuk menghasilkan kedua jenis kinerja individu dan keberhasilan organisasi.	Biswa, Varma, Ramaswami, 2013

lanjut berkaitan dengan kedua jenis keadilan organisasi		
Untuk mencapai keefektifan organisasi masih terbatas salah satunya kinerja individu masih kurang mendapat perhatian.	Iklm pengembangan sumber daya manusia di tempat kerja seperti dukungan keadilan organisasi masih kurang sehingga keefektifan organisasi melalui kinerja individu perlu diteliti.	Kataria, 2013
Hasil penelitian tersebut belum menunjukkan hasil yang maksimal bahwa desain pekerjaan individu menghasilkan karyawan terikat dengan pekerjaannya dan kinerja individu.	Hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kinerja belum sepenuhnya di eksplorasi sehingga keterikatan karyawan dapat menjadi mediasi agar mendapatkan hasil kinerja individu yang maksimal	Shant'z <i>et.al</i> (2013)
Peran <i>employee engagement</i> untuk meningkatkan kinerja individu masih rendah	<i>High Performance Work Practice</i> (HPWS) dan kinerja karyawan belum mendapatkan hasil yang maksimal dalam hal ini kinerja individu, pentingnya <i>employee engagemen</i> tuntuk meningkatkan kinerja individu menjadi diperlukan penelitian lebih lanjut.	Karatepe(2013)
Perbedaan usia sangat mempengaruhi kinerja <i>in role</i> .	Persepsi tentang kepribadian dan kinerja <i>in role</i> perlu mendapat perhatian yang sangat mempengaruhi keputusan dari pimpinan terkait perbedaan usia di organisasi tersebut.	Bertolino, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli (2013)
Terdapat perbedaan	Keadilan organisasi secara	Suliman dan

<p>pandangan terhadap keadilan organisasi yang dirasakan oleh individu sehingga praktik sumberdaya manusia belum berjalan dengan maksimal</p>	<p>positif berkorelasi dengan komitmen afektif dan kinerja, namun masih perlu adanya penjelasan dimensi keadilan terkait dengan praktik sumberdaya manusia yang menunjukkan bahwa pentingnya individu merasa adil dari berbagai sumber lain</p>	<p>Kathairi (2013) Yong-Ki Lee, <i>et. al</i> (2015)</p>
<p>Peran <i>employee engagement</i> untuk meningkatkan kinerja individu masih rendah</p>	<p><i>PO-Fit</i> dan <i>turnover intention</i> belum menggambarkan secara utuh ketika norma dan nilai individu memiliki keselarasan antara nilai dan harapan individu, organisasi yang mengakibatkan kinerja individu menjadi rendah</p>	<p>Ali <i>et.al</i> (2014), Biswas dan Bhatnagar (2013), Gillet <i>et.al</i> (2013)</p>
<p><i>Job crafting</i> dapat bertindak sebagai strategi karyawan untuk menanggapi perubahan organisasi mempengaruhi rutinitas pekerjaan sehari-hari. Efek dari perubahan tersebut tidak mempengaruhi kehidupan kerja karyawan mengikuti perubahan.</p>	<p>Strategi perubahan organisasi dalam penelitian tersebut masih membutuhkan sumber daya dan tantangan yang akan meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan keinginan pimpinan. oleh karena itu tuntutan pekerjaan dan kinerja <i>in role</i> menjadi tantangan bagi karyawan dalam penelitian tersebut sehingga dapat tercapai tujuan organisasi.</p>	<p>Petrou, Demerouti, Schaufeli (2015)</p>
<p>Belum adanya keterhubungan variabel yang dapat memediasi POS dan kinerja individu untuk dapat menciptakan</p>	<p>POS dan kinerja individu terkait dengan kinerja <i>extra role</i> belum menunjukkan hasil yang signifikan, berhubungan dengan perilaku kelompok sebagai hasil perilaku sangat tergantung peran organisasi.</p>	<p>Rubel dan Kee,(2013); Gupta, Agarwal dan Khatri, 2016</p>

lingkungan kerja yang kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan	Masih perlu di explore lagi terkait dengan kinerja individu	
Masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut kinerja <i>in role</i> dan <i>extra role</i> untuk perlu perhatian dalam berkontribusi untuk capaian organisasi yang diharapkan dan adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dan karyawannya	Penelitian lebih lanjut terkait kinerja individu diberbagai jenis organisasi dan gaya kepemimpinan yang berbeda pengaruh gaya supervisor akan menarik dalam penelitian selanjutnya	Vilela <i>et.al</i> (2017)
Masih adanya perdebatan pada sikap kerja sehingga pentingnya kinerja individu yang perlu di teliti kembali secara bersama-sama.	Aspek kinerja individu sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi belum banyak dilakukan.dalam memberi sikap kerja yang tidak terkonstruk dengan baik sehingga kedua jenis kinerja individu perlu diteliti lebih lanjut sehingga keefektifan organisasi dapat tercapai.	Mackay, Allen, Landis,2016
Sumber daya pada tingkat individu, kelompok, masih kurang mendapat perhatian dan mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan .	Masih adanya penjelasan yang belum diteliti kembali bahwa sumber daya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesejahteraan dan kinerja karyawan agar karyawan lebih <i>engaged</i> terhadap pekerjaannya.	Nielsen <i>et.al</i> (2017) dan Scrima <i>et.al</i> (2014)
Kurangnya perhatian yang diberikan pada keadilan prosedur	Perlunya pimpinan dalam hal ini manajer hotel untuk berkomunikasi dengan staf	Lara dan Ding (2017)

pada tenaga outsourcing dalam studi di industri perhotelan menghasilkan pola kerja yang kurang terhadap hasil kerja tenaga outsourcing	internal di konteks outsourcing itu, dengan mempromosikan kegiatan outsourcing dengan prosedur yang adil untuk berupaya menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik dalam mencapai tenaga outsourcing yang sukses	
Kurangnya pengawasan dari organisasi sehingga sangat sulit untuk menentukan faktor penyebabnya yang sangat berefek kepada kesejahteraan karyawan baik yang berlangsung sepanjang waktu maupun dalam waktu jangka pendek dan menjadikan karyawan kurang produktif.	Dalam penelitian tersebut kurangnya kinerja <i>in role</i> mengakibatkan tingkat kepuasan kerja karyawan masih kurang memenuhi tujuan organisasi berfokus pada perilaku yang secara formal diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi. Dengan demikian kinerja <i>in role</i> masih perlu penelitian selanjutnya berdasarkan penelitian sebelumnya masih kurang mendapat perhatian.	Warr dan K.Nielsen (2018)

Pada penelitian sebelumnya oleh Podsakoff, Whitting dan Blume (2009); Rubel dan Kee (2013); Gupta, Agarwal dan Khatri (2016) bahwa POS dan kinerja individu terkait dengan kinerja *extra role* masih perlu diteliti kembali bahwa peran kinerja *extra role* berhubungan dengan perilaku kelompok sebagai hasil perilaku sangat tergantung peran organisasi dan hasil kinerja individu dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Dalam penelitian tersebut diperlukan variabel yang dapat memediasi pengaruh antara POS dan kinerja individu sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan.

Studi Chung dan Angeline (2010) menguji hubungan sumber daya pekerjaan dan kinerja karyawan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa dorongan, kegigihan dan minat karyawan untuk bekerja tergantung pada sejauh mana organisasi menyediakan mereka dengan sumber daya pekerjaan yang mereka butuhkan. Adanya keterbatasan dalam penelitian ini karyawan cenderung tidak berkontribusi langsung terhadap produktifitas pribadi maupun organisasi, mereka akan berkinerja baik jika mereka memiliki dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja serta dapat mengontrol pekerjaan mereka hal ini belum mendapatkan harapan yang mereka inginkan, sehingga dalam penelitian lanjutan peran *employee engagement* menjadi sangat penting sebagai mediasi hubungan antara sumber pekerjaan dan kinerja karyawan, hal ini karyawan memiliki motivasi untuk berkinerja yang baik dan memberikan kontribusi terhadap organisasi selain itu penelitian keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi *antecedent* untuk meningkatkan sumber pekerjaan apabila mereka memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja memberikan bentuk keadilan didalam pekerjaannya akan memberikan suatu hubungan timbal balik, membentuk perilaku yang nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, rekan kerja, mereka akan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Pentingnya peran *employee engagement* didukung oleh studi Kailiang Dai dan Xinyu Qin (2016) bahwa peran POS dan identifikasi organisasi masih ada keterbatasan yang harus dilakukan, hal ini disebabkan bahwa keadilan organisasi masih perlu diperjelas dimana organisasi perlu memperhatikan identifikasi karyawan tidak hanya menyediakan semua dukungan organisasi yang diperlukan tetapi rasa keadilan agar karyawan terikat dan memberikan perilaku yang positif terhadap organisasinya dan hasil kerjanya.

Ali *et.al* (2014) dan Biswas dan Bhatnagar (2013) dalam penelitiannya mengemukakan peran *PO-Fit* dan *turnover intention* belum menggambarkan secara utuh ketika norma dan nilai individu memiliki keselarasan antara nilai dan harapan individu dan organisasi yang mengakibatkan kinerja individu menjadi rendah. Dalam penelitian Gillet *et.al* (2013) juga mengemukakan untuk meningkatkan motivasi petugas kepolisian ditentukan oleh peran *employee*

engagement, efek POS juga akan mendukung kekuatan motivasi dalam diri mereka dalam menjalankan aktifitas keprofesian mereka untuk mendukung kompetensi dan kecakapan dalam menjalankan tugas inti mereka. Penelitian ini juga didukung oleh (Detnakin dan Rurkkhum, 2016; Bedarkar dan Pandita, 2014) peran *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja individu masih rendah sehingga dari penelitian terdahulu dapat diketahui masih kurangnya penelitian untuk mengetahui efek *employee engagement* terkait dengan kinerja individu.

Studi lain yang dikemukakan oleh Shant'z *et.al* (2013) hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kinerja belum sepenuhnya di eksplorasi (May *et.al*, 2004) dan Saks (2006) begitu juga dengan teori *Job Characteristics Model* (JCM) oleh Hackman dan Olmand (1980) hasil penelitiannya kurang menjelaskan bagaimana desain individu menghasilkan karyawan akan terikat. Sehingga diperlukan pendekatan teori yang dapat menyelesaikan kesenjangan teori dari fenomena penelitian tersebut. Efek mediasi dalam penelitian kedepannya akan sangat berkontribusi pada pemahaman untuk menjelaskan pengaruh berbagai faktor individu dan situasional terhadap kinerja sehingga hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kinerja dapat menentukan apakah *employee engagement* menjadi mediasi hubungan anatara variabel tersebut. Penelitian lain oleh Karatepe (2013) menguji model *High Performance Work Practice* (HPWS) dan kinerja karyawan hasil dari penelitian tersebut pentingnya *employee engagement* selama ini sudah dilakukan dalam penelitian mereka namun masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja yang kreatif dalam hal ini agar dapat berinovasi dan sikap yang berorientasi kepada pelanggan dalam menjalankan inti pekerjaan, penelitian ini juga didukung oleh Guest, (2011) dan Truss *et.al*, (2013) bahwa penelitian lebih lanjut adanya hubungan sumber daya manusia, *employee engagement* dan kinerja individu agar karyawan terikat dapat menunjukkan kinerja berkualitas tinggi.

Nielsen *et.al* (2017), Scrima *et.al* (2014), Chung dan Angeline (2010) dalam meta analisis penelitian tersebut masih perlu penelitian lebih lanjut

berkaitan sumber daya manusia di organisasi khususnya kesejahteraan karyawan dan hasil pekerjaan. Gambaran dalam penelitian tersebut menurut Nielsen *et. al* (2017) bahwa sumber daya manusia menjadi fokus penelitian di tingkat individu dan kelompok masih kurang mendapat perhatian terutama pada hasil kinerja individu, sehingga dapat dipahami pentingnya kinerja individu terutama terkait dengan kinerja *in role* yang belum diukur agar sumber daya individu menjadi sumber daya kekuatan bagi organisasi.

Pemahaman ini bahwa organisasi harus menawarkan sumber pekerjaan yang cukup termasuk umpan balik, dukungan sosial dan berbagai ketrampilan karyawan seperti yang dikemukakan oleh Demerouti dan Cropanzano, (2008), karyawan yang menunjukkan kinerja inti terbaik di lingkungan kerja mereka maka akan mempermudah mereka terikat dalam pekerjaan sehingga sumber pekerjaan menjadi produktif dan organisasi semakin sadar pentingnya kinerja individu sebagai bagian pengembangan keefektifan organisasi.

Penelitian Nielsen *et.al* (2017) sejalan meta analisis Mackay *et.al* (2016), penelitian ini mengembangkan bahwa studi *employee engagement* menyarankan bahwa pentingnya menggambarkan konsep keefektifan karyawan secara lebih luas belum banyak dilakukan dalam memberi sikap kerja yang tidak terbentuk dengan baik sehingga keterbatasan dalam penelitian ini dalam efektifitas karyawan perlu diteliti lagi yang dapat menggambarkan keefektifan karyawan melalui peningkatan kinerja individu. Bahkan studi ini menyarankan beberapa riset kedepannya penting dalam mengeksplorasi aspek kinerja sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi. Hal ini didukung oleh riset Huselid (1995); Delbridge dan Keenoy (2010) bahwa pengelolaan kinerja individu dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi dan sebagai bagian terpenting dari sumber daya manusia selama ini masih terbatas. Studi Saks (2006) aspek kinerja individu menjalankan kinerja *extra role* namun belum melakukan kajian kinerja individu dari kinerja *in role* studi ini didukung oleh meta analisis oleh Colcuitt *et.al* (2013) dan Karatepe (2013) mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian berbasis pertukaran sosial dalam literatur

keadilan menunjukkan masih ada hasil penelitian terkait dengan kinerja tugas (*in role*) masih kurang mendapat perhatian belum menjelaskan secara rinci bahwa kinerja individu merupakan bagian dari keefektifan organisasi didasarkan dengan sejumlah penelitian seperti yang telah diuraikan pada latar belakang. Pentingnya kinerja individu dalam penelitian ini bahwa kinerja individu memiliki relevansi yang tinggi tercermin dalam pekerjaan di organisasi sebagai konsep multi dimensi dan dinamis. Multi dimensi dan dinamis merupakan sikap individu untuk berperilaku dalam menjalankan inti tugas pekerjaannya harus proaktif dalam memperbaiki prosedur kerja dan proses organisasi agar dapat berjalan fungsi organisasi dengan baik. Menurut Campbell (1990) dalam Sonentag (2010), dan Demerouti dan Cropanzano (2008) mengemukakan salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja *in role* dengan peningkatan ketrampilan terkait kompetensi dan kecakapan yang dapat menunjukkan sumber daya kerja lebih produktif.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis menyimpulkan ada empat (5) *research gap* yang mendasari penelitian ini perlu dilakukan, yaitu:

1. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai keadilan distributif dan keadilan prosedural terkait kinerja individu.

Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kinerja individu dari hasil riset-riset sebelumnya yang dilakukan (Greenberg, 1990; Lind dan Tyler, 1988; Adams, 1965; Greenberg, 1989) ke kinerja *in role* (farh *et.al*, 1990; Fogel dan Konovsky, 1989) dalam Nasurdin dan Soon Lay Khuan (2007). Mc.Farlin (1992); Moorman (1991); Niehoff dan Moorman (1993); William (1999); Wang *et.al*, (2010); Shaw *et.al*, (2013); Suliman dan Khathairi (2013); Storm *et.al*, (2014); Zham *et al*, (2014); Scott *et.al*, (2015); Mackay, *et.al* (2016).

Hasil riset-riset sebelumnya tersebut tidak konsisten karena masih ada beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan lemah masih perlu dilakukan penelitian terkait kinerja *in role* (Podsakoff *et.al*, 2000;

Smith *et. al*, 1983; Bakker, 2010; Choudry dan Kumar ,2011; Yong-Ki Lee *et. al* 201; Dai dan Xinyu Qin ,2016; Yong-Ki Lee *et. al* 2015; Mackay *et al*,2016)

Dengan demikian penelitian keadilan distributif dan keadilan prosedural saat ini masih terus mengalami perkembangan signifikan dimana kinerja individu merupakan salah satu capaian kinerja organisasi dalam memberdayakan sumber daya di organisasi. Pencapaian keberhasilan organisasi dapat diukur dengan kinerja individu, organisasi akan berhasil apabila individu dapat mengerjakan tugas intinya (*in role*) dan tugas diluar perannya (*extra role*). maka penelitian ini akan melakukan kedua jenis kinerja individu yaitu kinerja *in role* dan *extra role* seperti yang dikemukakan oleh Studi Petrou, Demerouti, & Schaufeli, (2015); Albrecht (2012); Halbesleben (2008) studi Nielsen *et.al* (2017); Scrima *et.al* (2014) Chung dan Angeline (2010) dalam meta analisis penelitian tersebut masih perlu dieksplorasi apakah sumber daya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesejahteraan karyawan terkait dengan hasil pekerjaannya..

2. Selanjutnya pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja individu dari hasil riset-riset sebelumnya yang dilakukan Podsakoff *et al.*, 1990; Rhoades dan Eisenberger, 2002; Saks 2006 Riggle, Edmonson dan Hansen (2009) bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan namun dari penelitian tersebut beberapa penelitian tidak konsisten bahwa POS dalam memprediksi kinerja *extra role* yang dikemukakan Tremblay *et.al*, (2010); Chiang dan Hsieh (2012); Matumbu dan Dodd (2013); Rubel dan Kee (2013); dan Gupta, Agarwal dan Khatri (2016) belum menunjukkan hasil yang maksimal peran kinerja *extra role*. Dengan demikian diperlukan penelitian lebih lanjut terkait dengan kinerja *extra role*.

Berdasarkan *research gap* tersebut dapat kita pahami bahwa pentingnya kinerja individu untuk mengeksplorasi keefektifan organisasi merupakan salah satu capaian dari kinerja organisasi dalam upaya memberdayakan sumber daya di organisasi, dimana penelitian keadilan distributif dan keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi saat ini masih terus mengalami perkembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu merupakan salah satu capaian kinerja organisasi dalam memberdayakan sumber daya di organisasi. Pencapaian keberhasilan organisasi dapat diukur dengan kinerja individu, organisasi akan berhasil apabila individu dapat mengerjakan tugas intinya (*in role*) dan tugas diluar perannya (*extra role*). maka penelitian ini akan melakukan kedua jenis kinerja individu yaitu kinerja *in role* dan *extra role* seperti yang dikemukakan oleh Halbesleben (2008); Chung dan Angeline (2010); Albrecht (2012) Studi Petrou, Demerouti, & Schaufeli, (2015); Albrecht (2012); Scrima *et.al* (2014) ; Mackay *et.al* (2016); Nielsen *et.al* (2017); dalam meta analisis penelitian tersebut masih perlu dieksplorasi apakah sumber daya memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kesejahteraan karyawan terkait dengan hasil pekerjaannya untuk mencapai keefektifan organisasi.

3. Peran *employee engagement* sebagai pemediasi

Berdasarkan Harter *et.al* (2002); Markos dan Sridevi (2010); Christian (2011) Eisenberger dan Stinglhamber (2011,2014)); Baran *et al.*, (2012); Biswa, Varma, Ramaswami (2013) menemukan bahwa *employee engagement* merupakan faktor yang kuat untuk meningkatkan kinerja individu. Hal ini disebabkan individu yang terikat secara emosional dengan organisasi di tempat mereka bekerja memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan berantusias pada keberhasilan organisasi. Dalam studi tersebut penelitian lebih lanjut diperlukan variabel yang dapat memediasi keterhubungan antara POS dan kinerja individu serta keadilan distributif dan keadilan prosedural sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang

kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Blau (1964) dalam Muse (2007) adanya pertukaran sosial karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasinya dengan menunjukkan hubungan timbal balik dalam menjalankan pekerjaan dengan menunjukkan hasil kerjanya baik *in role* maupun *extra role*. Pemahaman ini bahwa karyawan akan menjalankan peran kinerjanya melalui kedua jenis kinerja sebagai cara yang tepat untuk dapat terikat kepada pekerjaannya yang didukung oleh sumber daya organisasi.

4. Teori Pertukaran Sosial

Berdasarkan studi Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) bahwa teori pertukaran sosial masih perlu mengeksplorasi konsekuensi keadilan organisasional disebabkan tanpa memperhitungkan pertukaran sosial dapat menyebabkan kesimpulan yang bias. Selain itu Eisenberger (1986) mengembangkan konsep POS dalam upaya untuk mewakili hubungan kerja yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam Muse (2007); Chiang dan Hsieh (2012); Loi *et.al* (2014) masih perlu dilakukan kembali dengan pendekatan teori pertukaran sosial sehingga penelitian ini dapat menggambarkan bahwa organisasi akan memberikan nilai, kepercayaan, dan norma sehingga karyawan memiliki kesan yang jelas dan tidak bias agar pimpinan dapat bersikap adil dan peduli kepada mereka..

5. Pentingnya penelitian kinerja individu dalam penelitian ini terkait pada *research gap* diatas memiliki keterhubungan dengan organisasi pada objek penelitian ini yaitu Badan Usaha Milik Daerah, dimana salah satu kebermanfaatan Badan Usaha Milik Daerah memberikan kontribusi kepada masyarakat yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat mampu menjadi penggerak perekonomian daerah Sumatera Selatan khususnya kota Palembang, berdasarkan peran tersebut tuntutan kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh organisasi karena karyawan merupakan aset yang berharga yang dimiliki oleh organisasi (Rose, 2009; Bakker, Albrecht, & Leiter 2011; Christian, Garcia, & Slaughter, 2011; Koopmans *et.al* 2011; Bertolino *et.al* 2013; Naemmah, 2014; Bonache dan

Noethen, 2014;Vilela *et al*, 2016; Lara dan Ding, 2017;).Berdasarkan peran tersebut tuntutan kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh organisasi karena karyawan merupakan aset yang berharga yang dimiliki oleh organisasi, Dengan demikian organisasi harus mengupayakan faktor-faktor yang mendukung agar tercipta situasi yang kondusif dan nyaman. Dengan demikian tuntutan pekerjaan karyawan yang tinggi di kedua BUMD tersebut, maka kedua jenis kinerja *in role* dan *extra role* merupakan kualitas individu untuk keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan dan keberhasilan organisasi dan praktik kerja yang positif memberlakukan hubungan psikologis yang mendalam dengan organisasi dan karyawan yang terlibat akan cenderung menunjukkan kontribusi mendalam terhadap kehidupan organisasi.

B. Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Penelitian ini mendasarkan pada integrasi teori pertukaran sosial digunakan untuk memahami dan menjelaskan *research gap* diatas. Individu yang telah bekerja cukup lama pasti menginginkan imbalan/ganjaran yang seimbang dengan kontribusinya selama ini sehingga keberlakuan persepsi keadilan distributif, keadilan prosedural dan persepsi dukungan organisasi dapat berjalan dengan maksimal. Berdasarkan penelitian empiris sebelumnya, maka masalah empirik utamanya adalah (1) masih minimalnya hasil studi yang konsisten mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi terhadap terhadap kinerja *in role* dan *extra role*, (2) masih diperlukan penelitian lebih lanjut *employee engagement* sebagai pemediasi. Dengan demikian untuk memotret fenomena penelitian ini pengaruh keadilan distributif, keadilan prosdural dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *in role* dan *extra role* dimediasi *employee engagement*, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?

2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
3. Apakah persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap *employee engagement*?
4. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*?
5. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*?
6. Apakah persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*?
7. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*?
8. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*?
9. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*?
10. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*?
11. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*?
12. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*?
13. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*?
14. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*?
15. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*?
16. Apakah *employee engagement* memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *in role*?

17. Apakah *employee engagement* memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *extra role*?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menguji pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*
2. Menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*
3. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap *employee engagement*
4. Menguji pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*
5. Menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*
6. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja *in role*
7. Menguji pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*
8. Menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*
9. Menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *extra role*
10. Menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role*
11. Menguji pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *extra role*
12. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*
13. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*
14. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*
15. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

16. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *in role*
17. Menguji peran mediasi *employee engagement* pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *extra role*

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan bahwa hasil dari penelitian ini akan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

- a). Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama menjelaskan peran *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi dan kinerja *in role* dan *extra role*
- b) Dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian mendatang melalui pengembangan model teoritik dan model empirik.

2. Manfaat Praktis

Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek-praktek manajemen dalam meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi agar individu untuk tidak berpindah ke organisasi lain.

E. Kontribusi Penelitian

1. Perspektif Teoritis

Penelitian ini menawarkan model *employee engagement* dan memperluas literatur kinerja individu. Pentingnya peran kinerja individu sebagai salah satu capaian organisasi diduga memberikan dampak kepada organisasi dan individu sendiri untuk lebih terikat kepada pekerjaannya demikian pula dengan adanya dukungan organisasi, organisasi akan melakukan sikap yang adil kepada individu. Sehingga individu dapat memberikan kontribusinya dengan kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*) secara bersama-sama.

Pentingnya bagi organisasi untuk memperhatikan *employee engagement* pada karyawannya karena sangat berkaitan dengan hasil organisasi seperti kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di organisasinya, tingkat produktifitas yang tinggi, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan organisasinya, maka semakin meningkat keberhasilan organisasi.

Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian kinerja individu dan menjadi penelitian yang berbeda pada penelitian sebelumnya bahwa pengukuran kinerja individu dilakukan dengan kedua jenis kinerja individu *in role* dan *extra role* agar dapat memahami bahwa kedua jenis pengukuran kinerja individu merupakan hal yang berbeda untuk keefektifan organisasi yang dapat dilakukan bersama-sama.

2. Perspektif Praktis

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai pengetahuan dan pedoman untuk memahami peran *employee engagement* dan pengaruhnya persepsi dukungan organisasi, keadilan distributif, keadilan prosedural terhadap kinerja individu. Model penelitian ini bermanfaat khususnya bagi pimpinan organisasi untuk berperilaku adil terhadap anggotanya di level individu untuk dapat meningkatkan hubungan kerja yang harmonis dengan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja *in role* dan *extra role* dan untuk keberhasilan organisasi

F. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian ini dilatarbelakangi masih adanya keterbatasan pada penelitian sebelumnya bahwa hasil kinerja individu yang ditemukan belum sepenuhnya mendapatkan pemahaman yang lebih utuh menggambarkan kinerja individu, belum mengukur kedua jenis kinerja individu diukur secara bersama-sama, sehingga hasil kinerja individu

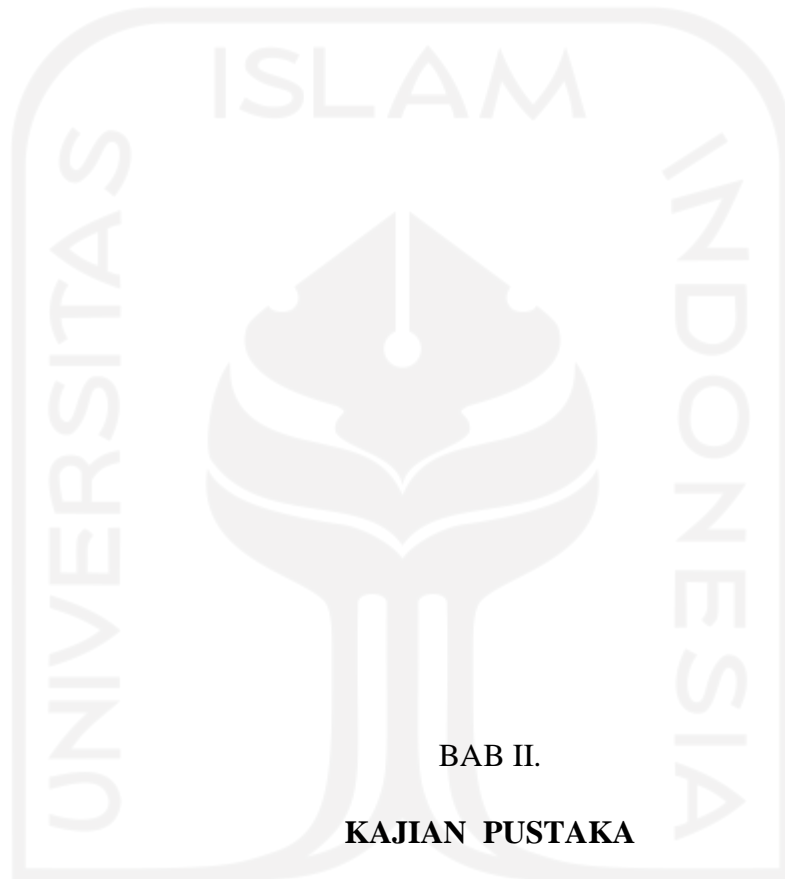
sebagai sumber daya pekerjaan ditingkat individu maupun kelompok masih kurang mendapat perhatian yang menyebabkan karyawan cenderung kurang berkontribusi langsung terhadap produktifitas pribadi maupun keberhasilan unit bisnis di organisasi (Hayers, 2002; Saks. 2006; Demerouti dan Cropanzano 2008.; Bakker *et.al* 2010; Delbridge dan Keenoy, 2010; Sonnentag 2010; Chung dan Angeline, 2010., Guestt, 2011; Colquitt, 2013; Karatepe ,2013; Rubell dan Kee, 2013; Gupta dan Kahtri, 2016) masih adanya kesenjangan penelitian pada kinerja individu yang selama ini ini masih terfokus pada kinerja *extra role*. Menurut pendapat William dan Anderson (1991), dan Motowidlo dan Van Scotter (1994) kinerja *in role* dan *extra role* merupakan cakupan kinerja individu yang berbeda, sementara itu beberapa penelitian terkait dengan kinerja *extra role* belum menunjukkan hasil lebih baik hal ini menjadi perhatian bagi penulis untuk meneliti kembali *extra role*. Disisi lain kinerja *in role* sebagai kinerja inti tugas masih kurang mendapat perhatian didasarkan pada penelitian sebelumnya masih belum banyak di teliti sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut terkait dengan kinerja individu dalam mencapai keefektifan organisasi seperti dikemukakan oleh Warr dan Nielsen (2018); Nielsen *et.al* (2017); Lara dan Ding , (2017) sejalan meta analisis Mackay *et.al* (2016); Vilela *et al*, 2016 Naemmah, 2014; Bonache dan Noethen, 2014; Eisenberger dan Stinglhamber (2011,2014); Bertolino *et.al* 2013; Koopmans *et.al* 2011). Adanya kekuatan kinerja individu dari sisi kinerja *in role* maka karyawan mampu memberikan kemampuannya beradaptasi, memiliki kualitas kerja, inovasi, proaktif, partisipasi dalam pembelajaran, dan kompetensi teknis. Di sisi lain, menurut Bakker, Albrecht, & Leiter (2011); Christian, Garcia, & Slaughter, (2011) peningkatan aktivasi dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan perwujudan dari motivasi diri karyawan dengan menunjukkan *employee engagement* berorientasi positif sebagai alokasi aktif sumber daya pribadi terhadap peran tugasnya. Hal ini menjadi salah satu penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya dan menjadi pertimbangan penulis untuk meneliti

kinerja individu *in role* dan *extra role* secara bersama-sama yang selama ini belum dilakukan.

Keterhubungan penelitian kinerja individu ini didukung oleh studi *employee engagement*, dimana peran *employee engagement* ketika individu terikat dalam pekerjaan, maka mereka akan terikat secara fisik, kognitif dan emosional terhadap organisasinya. Pentingnya *employee engagement* dalam penelitian ini sebagai pemediasi ditingkat individu saat ini masih terbatas masih adanya keterbatasan yang belum menjelaskan *employee engagement* yang dikemukakan oleh penelitian sebelumnya (Lepine, 2010; Halbesleben, 2010; Choudry dan Kumar, 2011; Simon.A. 2012; Scrima, 2012; Kataria.*et.al* 2013; Ali *et.al*, 2014; Shants, 2013; Biswa dan Bhatnagar, 2013; Detnakin dan Rurikhum, 2016; Xinyu Qin, 2016; Mackay, *et.al* 2016; Nielsen *et. al* 2017). Pentingnya menggambarkan konsep keefektifan organisasi melalui kinerja individu secara lebih luas bahkan studi ini menyarankan beberapa riset kedepannya penting dalam mengeksplorasi aspek kinerja individu sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi belum banyak dilakukan dalam memberi sikap kerja yang tidak terkonstruksi dengan baik sehingga keterbatasan dalam penelitian tersebut perlu dieksplorasi lagi yang dapat menggambarkan keefektifan karyawan melalui peningkatan kinerja individu dimediasi oleh *employee engagement*.

Selain itu masih adanya kesenjangan teori pada penelitian sebelumnya terkait hubungan antara desain pekerjaan dan hasil kinerja individu masih kurang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan individu menghasilkan karyawan terikat, dengan demikian diperlukan dukungan teori yang dapat menjelaskan kesenjangan teori dari penelitian tersebut, bahwa efek mediasi dalam penelitian kedepannya akan sangat berkontribusi pada pemahaman untuk menjelaskan pengaruh dari berbagai faktor individu dan situasional terhadap kinerja individu. Dengan demikian menurut penulis peran *employee engagement* sebagai pemediasi

merupakan salah satu solusi untuk menjawab kesenjangan teori tersebut dengan pendekatan teori pertukaran sosial yang lebih rinci sehingga menjadi salah satu pertimbangan penulis untuk mengembangkan model penelitian *employee engagement*.



BAB II.

KAJIAN PUSTAKA

A. *Self determination Theory*

Self determination Theory (SDT), teori determinasi diri berfokus pada kondisi sosial kontekstual yang memfasilitasi, mencegah proses alami motivasi diri dan perkembangan psikologis yang sehat. SDT merupakan pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional saat memfokuskan pentingnya sumber daya manusia yang berevolusi untuk pengembangan kepribadian dan pengaturan perilaku diri (Ryan, Kuhl, & Deci, 2000). *Self determination Theory* (SDT) kondisi melekat pada diri seseorang akan kebutuhan psikologis bawaan sebagai dasar motivasi dan

kepribadian mereka yang terintegrasi, serta kondisi untuk menumbuhkan proses positif dalam diri seseorang.

Determinasi diri menunjukkan sikap mental yang ditandai dengan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu meskipun terdapat hambatan dan kesulitan; suatu proses dalam pembuatan keputusan, mencapai kesimpulan, atau memastikan hasil akhir dari setiap proses. Dengan demikian determinasi diri adalah kontrol perilaku yang berasal dari dalam diri seseorang, yang bukan berasal dari luar diri dimana keputusan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal. Teori determinasi diri menekankan pentingnya kebebasan individu dalam bertindak sesuai pilihannya, dan juga adanya motivasi intrinsik dalam diri individu, sehingga ketika individu termotivasi secara ekstrinsik dan mengharapkan penghargaan eksternal maka hasil yang diperoleh akan negatif (Ryan, Kuhl, & Deci, 2000). Manusia memiliki kebutuhan untuk merasa kompeten, dan juga perasaan otonomi terhadap pilihan-pilihan yang mereka ambil. Dengan kata lain, manusia memiliki kebutuhan akan determinasi diri (*needs for self-determination*).

Self Determination Theory (SDT) berawal dari kumpulan asumsi bahwa semua individu memiliki proses alami, bawaan dan konstruktif untuk mengembangkan rasa diri (*sense of self*) yang lebih rumit dan terpadu (Ryan dan Deci, 2002). Dapat dikatakan bahwa orang-orang memiliki motivasi intrinsik untuk melatih hubungan antara aspek jiwa mereka sendiri dalam membangun hubungan dengan individu atau kelompok lain, keinginan tersebut didorong oleh motivasi intrinsik.

Ryan dan Deci (2000) mengemukakan SDT terkait dengan tiga kebutuhan manusia, antara lain: kebutuhan kompetensi (*need for competence*), kebutuhan akan keterkaitan (*need of relatedness*) dan kebutuhan untuk otonomi (*need for autonomy*). Kebutuhan akan kompetensi adalah kebutuhan seseorang untuk dapat mengontrol hasil dan keinginan dalam menguasai skill tertentu, kebutuhan akan keterkaitan adalah kebutuhan seseorang untuk berinteraksi, berhubungan dan peduli satu sama lain dan kebutuhan akan kemandirian adalah

kebutuhan seseorang untuk menjadi alasan hidup bagi dirinya sendiri dan berintegrasi dengan dirinya sendiri tanpa melupakan kebutuhan pertolongan orang lain. Maka SDT dapat disimpulkan sebagai kemampuan kontrol perilaku yang berasal dari dalam diri bukan berasal dari luar diri individu dimana keputusan tidak dipengaruhi oleh faktor eksternal dan kecenderungan individu untuk mencari pengetahuan baru tentang diri sendiri yang nantinya akan diterapkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan orang lain.

Dalam kaitan dengan penelitian ini, hasil dari *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja bahwa individu mengalami perasaan sejahtera di organisasinya karena *employee engagement* yang tinggi menunjukkan niat yang rendah untuk meninggalkan organisasinya. Hal ini merupakan motivasi intrinsik sumber daya kerja untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia (Deci dan Ryan, 1985) sebagai motivasi ekstrinsik mendorong karyawan untuk mengarahkan upaya menuju tugas mereka (Gagne dan Deci, 2005) mengarah kepada persepsi karyawan terhadap otonomi yang dimilikinya dalam menjalankan dan tindakannya dalam pekerjaan. karena *autonomy* seseorang sudah berfungsi dengan baik, maka ia akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan produktif (Deci & Ryan, 2006). Istilah *autonomy* digunakan dalam *self determination theory* (SDT) untuk menjelaskan motivasi individu dalam menentukan tindakannya tanpa adanya pengaruh eksternal atau intervensi.

Motivasi dalam teori determinasi diri menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas rutin. Motivasi intrinsik menghasilkan kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas yang menarik dan memberikan kepuasan akan otonom yang berhubungan dengan pekerjaan. dukungan otonomi manajer menghasilkan kepuasan yang lebih besar dari kebutuhan kompetensi, keterkaitan, dan otonomi dan nantinya lebih meningkatkan kepuasan kerja, evaluasi kinerja yang lebih tinggi, ketekunan yang lebih besar, penerimaan yang lebih besar dari perubahan organisasi dan penyesuaian psikologis yang lebih baik. Kebutuhan otonomi menunjukkan bahwa orientasi kausalitas otonom umum memprediksi kebutuhan akan kepuasan dan hasil kerja yang positif. Motivasi ekstrinsik menghasilkan

kinerja yang lebih baik pada tugas-tugas yang tidak memiliki daya tarik atau tidak menarik tapi tugas yang lebih membutuhkan disiplin.

Secara keseluruhan motivasi otonom sangat dibutuhkan di organisasi karena mendukung otonomi kerja di lingkungan kerja, menunjukkan dampak yang lebih baik terkait dengan kepuasan kerja, kebutuhan seseorang dan kesejahteraan yang dapat mempengaruhi ketekunan, sikap positif, efektif kerja sehingga menghasilkan keterikatan kerja yang lebih baik dan memberikan evaluasi pimpinan terhadap kinerja karyawan.

B. *Social Exchange Theory* (SET)

Dalam teori pertukaran sosial keterhubungan individu dan organisasi bahwa kedua belah pihak mematuhi aturan pertukaran yang hasilnya akan menjadi hubungan yang saling percaya dan komitmen bersama (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Oleh karena itu individu yang lebih terikat cenderung memiliki hubungan yang lebih dipercaya dan berkualitas tinggi dengan pemimpinnya sehingga lebih untuk bersikap dan niat lebih positif terhadap organisasinya.

Perkembangan teori ini dimulai pada tahun 1920 oleh Weber. Ia menganalisis pertukaran di antara individu berakar pada imperialisme yang menekankan bahwa manusia bertindak dan berpikir secara rasional. Teori pertukaran sosial dapat ditelusuri pada ilmu antropologi (1967); Sahlins, 1972), psikologi sosial oleh Goldner (1960); Homans (1958); Thibault dan Kelley, 1959) dan sosiologi oleh Blau (1964) dalam Cropanzano dan Mitchell, (2005). Mereka sepakat bahwa pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban (Emerson, 1976 dalam Cropanzano dan Mitchell, 2005). Pertukaran sosial saling bergantung pada tindakan orang lain (Blau, 1964) dalam Cropanzano dan Mitchell, (2005) menekankan bahwa transaksi saling bergantung berpotensi menghasilkan hubungan berkualitas tinggi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial, individu dalam organisasi merupakan hubungan pertukaran dengan orang lain adanya motivasi untuk memperoleh imbalan. Teori pertukaran sosial mengkaji adanya hubungan antara

perilaku dengan lingkungan atau sebaliknya. Karena lingkungan umumnya terdiri dari atas orang-orang lain, maka individu dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi (*reciprocal*). Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (*reward*). Peranan teori pertukaran sosial menjadi dasar bagaimana pemimpin dalam organisasi memahami perilaku kerja karyawannya karena didalam perilaku kerja tersebut terdapat motif-motif tertentu yang menjadi penyebab suatu perilaku. Perilaku seseorang muncul karena berdasarkan perhitungannya, akan menguntungkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

Teori pertukaran sosial dalam *employee engagement* muncul untuk memediasi norma timbal balik seperti kesetiaan dukungan organisasi, keadilan organisasi Cropanzano dan Mitchell (2005), mengemukakan bahwa hubungan pertukaran sosial berevolusi ketika pimpinan meragukan kemampuan karyawan dengan adanya SET menimbulkan konsekuensi yang saling menguntungkan. Dengan demikian ketika organisasi menangani karyawan seperti pengembangan sumber daya manusia, pemberdayaan dan penghargaan secara bersama maka karyawan akan terikat kepada pekerjaan mereka yang mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik. Dengan kata lain apabila karyawan menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih mungkin merasa berkewajiban untuk membayar organisasinya melalui kerja sama yang lebih besar dan pada gilirannya menghasilkan kinerjanya. Sehingga dapat kita pahami bahwa teori pertukaran sosial menjelaskan ketika pimpinan dan karyawan mematuhi aturan dan norma-norma pertukaran sosial mereka akan memilih hubungan yang lebih dipercaya dan setia karena teori pertukaran sosial terkait dengan tindakan yang bergantung pada reaksi orang lain yang saling berhubungan dan menguntungkan.

C. *Organizational Support Theory*

Teori dukungan organisasi yang dikemukakan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, (1986); Shore (1995) mendukung bahwa

faktor-faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk meningkat usaha kerja dan untuk memenuhi kebutuhan *socioemotional*, karyawan mengembangkan keyakinan sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi juga dirasakan, dihargai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi ketika diperlukan untuk melaksanakan satu pekerjaan secara efektif dan untuk menghadapi situasi stres (George, Reed, Ballard, Colin, & Fielding, 1993).

Teori dukungan organisasi ini juga sebagai proses psikologis mendasari konsekuensi dari POS. Pertama, berdasarkan norma timbal balik, POS harus menghasilkan sebuah kewajiban organisasi merasa peduli tentang kesejahteraan dan untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Kedua, bahwa POS peduli untuk memenuhi kebutuhan *socioemotional*, karyawan dapat menjadi keanggotaan organisasi dan peran status ke identitas sosial mereka. Ketiga, POS harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai peningkatan kinerja yaitu, harapan untuk mendapatkan imbalan. Proses ini harus memiliki kedua hasil yang menguntungkan bagi karyawan misalnya, kepuasan kerja dan peningkatan suasana hati yang positif dan untuk organisasi misalnya, meningkatkan komitmen afektif dan kinerja, mengurangi niat untuk berpindah.

Hal tersebut menggambarkan bahwa akan ada kesepakatan antara persepsi dukungan organisasional terhadap organisasi dan dalam berbagai keadaan kemungkinan akan ada reaksi dari organisasi terhadap kinerja mereka yang meningkat dan keinginan memberikan gaji yang adil serta membuat pekerjaan menjadi lebih menarik. Teori dukungan organisasional yang mendasari konsekuensi dari persepsi dukungan organisasi membahas proses psikologis (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Meta analisis oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menunjukkan bahwa ada 3 kategori utama bermanfaat yang diterima oleh karyawan yaitu, keadilan, dukungan pengawas dan imbalan organisasi dan kondisi pekerjaan yang menguntungkan dikaitkan dengan POS. POS pada gilirannya, berkaitan dengan hasil yang menguntungkan karyawan misalnya, kepuasan kerja, mood

positif dan organisasi misalnya, komitmen afektif, kinerja, dan mengurangi penarikan perilaku. Hubungan ini bergantung pada proses yang diasumsikan oleh organisasi mendukung teori keyakinan karyawan bahwa tindakan organisasi, perasaan kewajiban untuk membantu organisasi, pemenuhan *socioemotional* kebutuhan dan harapan imbalan kinerja.

Menurut BravoYanez dan Jimenez (2011), persepsi dukungan organisasi merupakan variabel berhubungan dengan kepuasan dan kesejahteraan, karyawan. Hal ini digambarkan sebagai persepsi global antara karyawan terhadap organisasi mereka bekerja untuk menghargai kontribusi mereka dan persepsi ini memiliki kepentingan tertentu, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di organisasi, memperkuat harapan untuk bekerja lebih keras, dan mengarah ke konsep keuntungan dan kerugian organisasi.

Di organisasi memiliki karyawan yang *engagementnya* tinggi akan mendapatkan berbagai kenuntungan. Markos dan Sridevi (2010) menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi retensi karyawan, produktivitas, profitabilitas, loyalitas pelanggan, dan keselamatan. Salah satu cara meningkatkan *engagement* karyawan yaitu membuat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan mereka. Apabila instansi ingin membentuk *employee engagement* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan. Cara untuk meningkatkan persepsi dukungan organisasi yaitu dengan memenuhi faktor - faktor pembentuknya. Faktor yang mendorong persepsi dukungan organisasi menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) antara lain keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, kemandirian, dan pelatihan. Hal ini sesuai dengan teori dukungan organisasional bertujuan untuk meningkatkan harapan mereka bahwa organisasi akan menghargai upaya yang lebih maksimal untuk tujuan organisasi. Sejauh mana persepsi dukungan tersebut memenuhi kebutuhan mereka dengan demikian akan mengembangkan ikatan emosional positif individu terhadap organisasi.

D. *Field Theory*

Teori Lewin, (1951) dalam Saxe, L (2010) mengemukakan bahwa perilaku manusia harus dipahami sebagai fungsi interaksi antara individu dan pemahaman psikologisnya tentang lingkungan fisik dan sosial. Dia menggunakan simbol matematika untuk menjelaskan teorinya, dan merangkum esensi teori medan dalam rumus ini: $B = f(P, E)$. Perilaku (B) secara luas diartikan (termasuk tindakan, pemikiran, dan penilaian) dan orang (P) dan lingkungan (E) terkait secara dinamis. Bersama orang dan lingkungan membentuk ruang kehidupan dengan mahami struktur dan pengaruh pada ruang kehidupan menjadi fokus kerja yang dilakukan oleh Lewin.

Field theory menjelaskan bagaimana perilaku dipengaruhi oleh persepsi seseorang tentang lingkungan menjadi pengaruh sentral pada psikologi sosial khususnya pada studi proses kelompok. Ketika Interaksi antara seseorang dan lingkungan organisasi dapat menyebabkan berbagai perilaku. Misalnya individu mengalami lingkungan yang positif dan bermakna, mereka cenderung menunjukkan hasil positif sebagai imbalannya. Disaat itu pendekatan revolusioner, memunculkan sejumlah penemuan mengenai bagaimana perilaku manusia dipengaruhi oleh budaya, pendidikan, dan dinamika kelompok kecil. Saat ini, pendekatan Lewin terwakili dengan baik dalam psikologi sosial kognitif modern dan dalam berbagai aplikasi psikologi untuk masalah kelompok dan masyarakat. Teori ini menjelaskan cara baru dalam memandang perilaku kolektif. Dalam beberapa hal itu lebih sosiologis daripada psikologis, karena mengarah pada kelompok yang menganggap analisis ruang kehidupan yang sama dengan yang digunakan untuk menganalisis perilaku individu. Dengan demikian, suatu kelompok atau institusi dapat dilihat tidak hanya sebagai jumlah dari individu atau unit lain yang membentuk kelompok, tetapi sebagai suatu entitas yang bisa sangat berbeda.

Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seseorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang karyawan dengan lingkungannya. Dalam

konsep Lewin ini hubungan antara individu dan lingkungan merupakan hubungan yang holistik. Untuk menjelaskan perilaku seseorang maka harus mengetahui beberapa hal yaitu 1) *Life space* (lapangan hidup) individu 2). Menentukan fungsi (F) yang menghubungkan antara perilaku dengan *Life space*. *Life space* merupakan pengalaman psikologis seseorang terdiri dari fakta-fakta yang saling berhubungan dan ini dianggap sebagai faktor-faktor yang terkandung dalam lapangan hidupnya, yaitu diri orang yang bersangkutan dan lingkungan sekitarnya.

Hubungan karyawan dan organisasi terkait dengan *employee engagement* dalam teori lapangan merupakan interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya akan memunculkan sebuah perilaku. Individu yang merasakan lingkungan kerjanya positif, maka individu tersebut akan memunculkan perilaku positif. Dengan demikian, ketika karyawan merasa cocok baik dengan pekerjaan maupun organisasinya, mereka akan bekerja secara efektif dengan cara menyesuaikan perannya dalam mencapai visi dan misi organisasi. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa dirinya cocok dengan pekerjaan dan organisasinya, mereka akan menunjukkan keterikatan kerja yang tinggi (Lewin 1935 dalam Hamid & Yahya, 2011).

E. *Self Efficacy Theory*

Menurut Bandura (1977) *self-efficacy* merupakan persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu. *Self-efficacy* berhubungan dengan keyakinan diri memiliki kemampuan melakukan tindakan yang diharapkan. Pada teori ini *Self-efficacy* menggambarkan penilaian diri, apakah dapat melakukan tindakan yang baik atau buruk, tepat atau salah, bisa atau tidak bisa mengerjakan sesuai dengan yang dipersyaratkan. *Self-efficacy* berbeda dengan aspirasi atau cita-cita, karena cita-cita menggambarkan sesuatu yang ideal yang seharusnya dapat dicapai, sedang *self-efficacy* menggambarkan penilaian kemampuan diri.

Self-efficacy merupakan konstruk yang diajukan Bandura (1977) berdasarkan teori sosial kognitif. Dalam teorinya, Bandura (1977) mengemukakan bahwa tindakan manusia merupakan suatu hubungan yang

timbang balik antara individu, lingkungan, dan perilaku. Teori *self-efficacy* komponen penting pada teori kognitif sosial yang umum, bahwa perilaku individu, lingkungan, dan faktor-faktor kognitif misalnya, pengharapan-pengharapan terhadap hasil dan *self-efficacy* memiliki saling keterkaitan yang tinggi. Bandura mengartikan *self-efficacy* sebagai kemampuan pertimbangan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan pola perilaku tertentu. Sehingga dapat dipahami bahwa *self-efficacy* keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan, memberikan kepercayaan akan kemampuan diri dan keyakinan terhadap keberhasilan yang dicapai membuat seseorang bekerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik.

Teori yang dikemukakan oleh Bandura (1997) memberi wawasan mengenai aspek mental yang menjadi penghubung antara potensi yang dimiliki seseorang dengan hasil akhir. Untuk terwujudnya hasil akhir yang memuaskan orang tidak cukup hanya memikirkan potensi yang dimiliki, tanpa adanya efikasi diri yang memadai potensi yang dimiliki tidak akan dapat terealisasi dengan optimal. Efikasi diri mempengaruhi motivasi, baik ketika pimpinan memberikan imbalan maupun ketika karyawan sendiri memberikan kemampuannya. Makin tinggi efikasi diri maka makin besar motivasi dan kinerja. Maka semakin kokoh tekadnya untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Keyakinan kepada efikasi mempengaruhi tingkat tantangan dalam menyelesaikan tugas. Secara singkat dapat dikatakan bahwa bukan hanya kemampuan kerja yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas, melainkan juga ditentukan oleh tingkat keyakinan pada kemampuan sehingga dapat menambah intensitas motivasi dan kegigihan kerja karyawan. Di dalam melaksanakan berbagai tugas, seseorang yang mempunyai efikasi diri tinggi adalah sebagai orang yang berkinerja sangat baik. Mereka yang mempunyai efikasi diri dengan senang hati menerima tantangan. Rasa percaya diri meningkatkan motivasi untuk berprestasi, sedangkan keraguan menurunkannya. Tingkat efikasi diri merupakan alat

prediksi yang lebih tepat untuk kinerja seseorang dibandingkan keterampilan atau pelatihan yang dimiliki sebelum seseorang dipekerjakan (Goleman,1999).

Keterkaitan antara efikasi diri dengan organisasi bahwa efikasi diri karyawan dengan menunjukkan keyakinannya mengenai kemampuannya dalam mengatasi beraneka ragam situasi yang muncul dalam hidupnya termasuk kinerja karyawan dimana karyawan selalu berinteraksi pada setiap orang di lingkungan kerjanya dalam situasi apapun dapat mempengaruhi kualitas, sikap dan kinerja seorang karyawan. Efikasi diri individu di organisasi sebagai salah satu usaha atau tindakan untuk menghubungkan sesuatu tujuan sehingga tercapainya keserasian gerak dan langkah bersama dalam suatu organisasi atau suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi sangat tergantung kepada faktor utama yaitu, faktor manusia sebagai pelaksana dari semua proses kerja. Manusia atau orang-orang sebagai pelaksana proses kerja memiliki tingkat dan kedudukan yang berbeda, yang tentunya pengaplikasian daripada tugas dan pekerjaannya disesuaikan dengan kewenangan serta tanggung jawabnya.

Sebagai anggota organisasi karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan di organisasi diperlukan SDM yang cukup terampil, inovatif, dan mempunyai kemampuan penting bagi organisasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka organisasi harus mampu mengembangkan keunggulan karyawan secara terus-menerus. Salah satunya *employee engagement* memiliki hubungan dengan proses evaluasi diri karyawan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan, dimana karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Evaluasi ini diantaranya untuk meninjau sejauh mana karyawan merasa yakin dan sanggup untuk terus melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat mendorong terciptanya keyakinan dalam diri karyawan atau yang disebut sebagai efikasi diri (Bandura, 1986). Dengan demikian karyawan dengan *employee engagement* yang tinggi mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja adalah sangat penting dengan menunjukkan kemampuan yang dimilikinya sehingga mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang tinggi, maka individu tersebut semakin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Semakin seseorang mempunyai *self efficacy* yang rendah, maka individu tersebut mempunyai kepercayaan diri yang rendah terhadap kemampuannya untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan demikian organisasi akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan dalam mencapai tingkat kerja yang maksimal.

F. *Grand* Teori terpilih

Dalam penelitian ini penulis merujuk ke teori pertukaran sosial (SET) adapun menjadi landasan teori dalam penelitian ini bahwa teori pertukaran sosial merupakan teori yang paling berpengaruh dalam menjelaskan perilaku organisasi (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Keterkaitan *employee engagement* didasarkan pada teori pertukaran sosial, studi ini menjelaskan secara empirik bagaimana karyawan dapat terikat di tempat kerja dalam berbagai peran di organisasi yang saling menguntungkan memberikan perspektif wawasan tentang hubungan dan efeknya pada keterikatan. Dalam teori pertukaran sosial keterhubungan antara organisasi dan individu, kedua belah pihak mematuhi aturan pertukaran yang hasilnya akan menjadi hubungan yang saling percaya dan komitmen bersama. Oleh karena itu individu yang terikat cenderung memiliki hubungan yang lebih dipercaya dan berkualitas tinggi dengan pimpinannya sehingga lebih untuk bersikap dan niat positif terhadap organisasinya.

Employee engagement terjadi ketika individu dapat menerapkan dirinya penuh untuk peran pekerjaan mereka ke puncak yang produktif dan kreatif. Ketika individu berperan di tempat kerja, individu memilih untuk melibatkan diri berdasarkan sumber daya yang diberikan oleh organisasi mereka. Organisasi menyediakan dukungan kondisi tertentu dan penghargaan, individu menimbang jika mereka menemukan keseimbangan yang sesuai dengan mereka, mereka akan berkomitmen sebagai imbalan. Hubungan dua arah ini akan terus berkembang dan tumbuh dengan menstabilkan aturan pertukaran sosial.

Employee engagement cenderung memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pemimpinnya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja dengan kata lain menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasinya melalui kerja sama yang menunjukkan perilaku positif sehingga pimpinan memahami pentingnya pertukaran sosial untuk keterikatan kerja karyawan dan hasil kerja

Hubungan timbal balik ini individu yang menerima berbagai sumber daya atau manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban membayar kembali organisasi melalui kerja sama pada gilirannya meningkatkan kinerja individu. Pemahaman ini memberikan pengertian individu mencurahkan sumber daya intelektualnya, emosional, dan fisik mereka untuk bekerja dengan memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaan mereka dan sepenuhnya asyik dalam pekerjaan mereka. Dapat kita pahami juga bahwa jika kinerja individu (*in role* dan *extra role*) meningkat maka mereka membayar organisasi melalui tingkat keterikatan kerja. Sehingga individu percaya adanya dukungan organisasi mereka akan banyak berkontribusi pada organisasi untuk mencapai misi organisasi dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi dan berkualitas.

Dalam penelitian ini adanya keadilan distributif keadilan prosedural ketika karyawan di organisasi mereka diperlakukan secara adil, dapat berkolaborasi mendukung keputusan pimpinan, mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam peran dengan memberikan tingkat *engagement* yang tinggi. Sebaliknya persepsi keadilan yang rendah kemungkinan karyawan menarik diri bahkan melepaskan diri dari peran kerja mereka. Selanjutnya dapat kita katakan bahwa pencapaian keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan strategi langsung untuk meningkatkan produktifitas dan memotivasi karyawan terhadap tugasnya. Ketika individu berperan di tempat kerja, individu memilih untuk melibatkan diri berdasarkan sumber daya yang diberikan oleh organisasi mereka. Organisasi menyediakan dukungan, kondisi tertentu dan penghargaan, individu menimbang jika mereka

menemukan keseimbangan yang sesuai dengan mereka, maka akan berkomitmen sebagai imbalan. Hubungan dua arah ini akan terus berkembang dan tumbuh dengan menstabilkan aturan pertukaran sosial, keberhasilan karyawan di organisasi memberikan keuntungan bagi kinerja organisasi.

G. Keadilan Distributif

1. Pengertian dan Arti Penting Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan pembagian pendapatan atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja. Artinya adalah hasil yang diberikan organisasi kepada karyawan akan berdampak kepada seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya, kemungkinan meningkatnya komitmen terhadap organisasi dan juga kinerja atau hasil dari pekerjaan individu itu sendiri (Folger & Konovsky, 1989).

Keadilan distributif mengasumsikan pembagian sumber-sumber organisasi yang adil. Hal ini menentukan persepsi karyawan tentang pembayaran, promosi dan hasil yang serupa. Menurut Homans, (1961) dalam Colquitt, (2001) keadilan distributif secara khusus terkait dengan hasil keputusan distributif. Pendekatan keadilan distributif merupakan penyebab struktural. Penyebab struktural merupakan peraturan dan konteks lingkungan dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi yang diterima oleh seorang karyawan setelah membandingkan hasilnya dengan orang lain. Organ (1988) menyatakan bahwa keadilan distributif adalah argumen mengenai status, senioritas, produksi, usaha, kebutuhan dan penetapan pembayaran.

(Tjahjono & Riniarti, 2015) dalam penelitiannya mengungkapkan teori keadilan distributif merupakan bagian dari teori motivasi yang disebut dengan *equity theory* di mana orang memeriksa ulang kontribusi yang diberikan terhadap organisasi dan apa yang mereka dapatkan dari organisasi, kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan.

Keadilan distributif merupakan hal yang berlaku secara transaksional antara karyawan dengan organisasi, keadilan distributif ini sangat erat

kaitannya dengan kesejahteraan karyawan sehingga dapat dikatakan sangat penting bagi organisasi dan karyawan itu sendiri. Karyawan akan berharap organisasi dapat berlaku adil dalam memberikan hasil dari apa yang telah dikerjakan karyawan untuk organisasi, ini menjadi manfaat untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja dengan sebaik mungkin

Greenberg (1987) mengemukakan bahwa keadilan distributif mempengaruhi sikap kerja seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewargaan organisasional. Moorman (1991) mengemukakan yang mendukung nilai keadilan organisasi adalah jika orang percaya diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih bersikap positif terhadap pekerjaan mereka, hasil kerja dan atasan mereka. Studi ini didukung oleh Alexander dan Ruderman (1987), Folger & Konovsky (1989), Fryxell dan Gordon (1989), (Greenberg, 1990). menjelaskan tingkat kinerja seorang karyawan diatur oleh banyak faktor, namun keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan salah satu faktor penting dalam fungsi efektif karyawan.

1. Antecedent dan konsekuensi keadilan distributif

(Atmojo & Tjahjono, 2016) menyebutkan bahwa keadilan distributif berbentuk transaksi antara organisasi dan karyawan. karyawan akan terdorong melakukan pekerjaan yang baik di dalam organisasi untuk memperoleh kesejahteraan kehidupan dari hasil yang diberikan organisasi dalam kurun waktu yang lama, pembagian sumber hasil kerja secara adil oleh organisasi menjadi begitu penting bagi karyawan karena menyangkut kesejahteraan kehidupan seseorang.

(Folger & Konovsky, 1989) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang erat kaitannya dengan keluaran atau hasil yang diterima karyawan seperti kepuasan, komitmen dan kinerja. Keadilan yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan karyawan akan memberikan efek secara langsung terhadap kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, tingkat adil atau tidaknya imbalan yang diberikan organisasi akan berdampak kepada tingkat kepuasan terhadap upah.

Aspek-aspek dalam keadilan distributif menurut Colquitt, (2001) dikembangkan menjadi indikator sebagai berikut: 1) *Equality* merupakan prinsip pemerataan, 2) *Equity* merupakan proporsi input dan outcome sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja dan 3) *Needs* merupakan alokasi hasil individu sesuai kebutuhan. Dampak dari keadilan distributif jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Selain itu keadilan distributif dirasakan tinggi, maka karyawan akan berpendapat organisasi memperhatikan kontribusi setiap anggota dan mempercayai mereka sepenuhnya, dengan demikian meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan terhadap organisasi akan memperkuat rasa memiliki dan hubungan antara kedua belah pihak, sehingga karyawan akan memiliki tingkat identifikasi organisasi yang lebih tinggi. (Tyler, 1989).

H. Keadilan Prosedural

1. Pengertian dan Arti Penting Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural adalah bentuk dari asas-asas normatif yang dirasakan seperti konsistensi prosedur-prosedur yang ada terhadap penawaran upah, konsisten terhadap peraturan, menghindari kepentingan pribadi pada proses distribusi, ketepatan waktu, perbaikan aturan, keterwakilan aturan, dan etika dll. (Badawi, 2012). Sedangkan Menurut Greenberg dan Baron (2000). Keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi dibuat orang-orang dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil.

Keadilan prosedural merupakan proses pengambilan keputusan, konsep keadilan prosedural persepsi pada penilaian individu tentang kebenaran atau kesalahan prosedur dan metode dalam pengambilan keputusan yang relevan dengannya atau orang lain terkait dengan keadilan mengenai peraturan yang berlaku dalam proses pemberian penghargaan. Keadilan prosedural berkaitan

dengan keadilan dalam prosedur yang diterapkan dalam organisasi dan prosedur organisasi dalam pengambilan keputusan. Prosedur ini umumnya mencakup promosi; penilaian kinerja, penghargaan dan kriteria yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai praktik organisasi terkait dengan jenis keadilan ini.

Teori yang mendefinisikan tentang keadilan prosedural namun definisi yang sama juga diungkapkan oleh Thibaut dan Walker (1975 dalam Ramamoorthy dan Flood, 2004). Teori ini mengatakan tentang bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya. Peneliti biasanya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh instrumental dan perhatian-perhatian rasional atau komponen struktural, perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan yang memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan.

2. Antecedent dan konsekuensi Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan terhadap evaluasi dari organisasi itu sendiri dan pihak-pihak yang bertanggungjawab seperti kepercayaan terhadap supervisi dan komitmen organisasi (Cropanzano & Folger, 1991) sebagai antecedent keadilan prosedural. Lebih lanjut, jika karyawan dapat dijamin akan kejelasan prosedur yang berlaku, mereka akan lebih loyal terhadap organisasi sebagai tanda dari komitmen organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Keadilan prosedural itu sendiri lebih berorientasi kepada evaluasi di peringkat organisasi seperti komitmen organisasi. Secara umum, karyawan akan menerima setiap keputusan yang berdasarkan prosedur yang jelas dibandingkan keputusan yang tidak jelas prosedurnya (Lind, 1995; Tyler & Dawes, 1993 dalam Ganto, 2019). Jadi dapat dikatakan bahwa keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan kerja dan juga turnover karyawan.

Masterson, *et.al* (2000) mengemukakan perlunya aspek-aspek untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Aspek-aspek dalam keadilan prosedural dikembangkan menjadi indikator yaitu sebagai berikut: 1) Ada bagian yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Bagian tersebut adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya. 2) Aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi. 3) Tindakan nyata untuk mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan. 4) Struktur dan hierarki keputusan, dengan prosedur yang sama akan menghasilkan beberapa keputusan. Keputusan harus secara sistematis peran masing-masing sehingga menjadi jelas. Keputusan hasilnya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan hasilnya lebih rendah. 5) Keputusan dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias. 6) Prosedur selalu ada standar yang ditetapkan melalui pengawasan, adanya pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Adanya aturan untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menurut Leventhal dalam Lind & Tyler, (1988) dapat diukur dengan sejauhmana prosedur formal yang diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural yang meliputi: konsistensi, tidak bias, akurat, dapat diperbaiki, representatif, memperhatikan kepantasan atau etika. (Bass, 2003 dalam Yohanes B. dan Rini Puspita W., 2005).

I. *Perceived Organizational Support* (POS)

1. Pengertian dan Arti Penting *Perceived Organizational Support* (POS)

Perceived Organizational Support (POS) menurut Eisenberger (2002) merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kontribusi dan peduli atas kesejahteraan karyawan.

POS yang di rasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedianya bantuan dari organisasi ketika bantuan tersebut di butuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi lingkungan di tempat kerjanya.

Pada dasarnya, dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan menunjukkan komitmen organisasi kepada karyawan. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk meningkatkan kinerjanya ketika melakukan pekerjaan. Dukungan organisasi yang berupa pemberian kompensasi, promosi, pelatihan, keamanan dalam bekerja akan dipersepsikan karyawan sebagai tanda kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan membalas dukungan organisasi dalam bentuk kepercayaan dan mengembangkan perilaku positif terhadap organisasi.

Persepsi dukungan organisasi merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasi yaitu *organizational support theory*. Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya.

Erdogan dan Enders (2016) mengemukakan dukungan organisasi merupakan derajat kepercayaan individu terhadap organisasi bahwa organisasi peduli kepadanya, menilai setiap masukan yang diberikan, dan menyediakan pertolongan dan bantuan untuknya. Allen *et al.*(2015) dalam Sugiyono (2015) mendeskripsikan dukungan organisasi didefinisikan sebagai seberapa banyak organisasi menilai kontribusi pegawai dan peduli terhadapnya.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* (POS) memiliki aspek-aspek yang berasal dari definisinya sendiri, yaitu penghargaan yang diberikan perusahaan atas kontribusi karyawan dan juga perhatian atau kepeduliannya terhadap kesejahteraan karyawan aspek-aspek tersebut dikembangkan menjadi pengukuran berdasarkan indikator

persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) oleh (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), yaitu:

- a). Penghargaan: perusahaan memberikan penghargaan atas tugas yang dilakukan karyawan.
- b). Pengembangan: perusahaan menghargai kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
- c). Kondisi kerja: perusahaan memperhatikan lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik ataupun non fisik.
- d). Kesejahteraan karyawan: perusahaan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

2. Antecedent dan konsekuensi *Perceived Organizational Support* (POS)

Faktor penyebab (antecedent) persepsi dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) yaitu:

- a). Keadilan, Keadilan *procedural* meliputi bagaimana menentukan strategi untuk mendistribusikan sumber daya diantara karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- b). Dukungan Atasan, Dukungan atasan sangat mempengaruhi kontribusi karyawan. Karena jika atasan memberikan arahan dan melakukan penilaian kinerja bawahan, maka karyawan akan memiliki persepsi bahwa atasan memberikan dukungan organisasi.
- c). Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

- a) Gaji, pengakuan, dan promosi. Hal tersebut dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sehingga dapat meningkatkan kontribusi karyawan.
- b) Keamanan dalam bekerja. Salah satu cara untuk memperkuat persepsi organisasi yaitu dengan adanya kejelasan masa depan karyawan di organisasi tersebut.

- c) Kemandirian. Cara meningkatkan persepsi dukungan organisasi yaitu organisasi memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan.
- d) Peran *stressor*. *Stress* berhubungan negatif dengan persepsi dukungan organisasi. *Stress* mengacu pada ketidakmampuan setiap individu dalam mengatasi tuntutan dari lingkungan.
- e) Pelatihan. Pelatihan yang dilakukan pada setiap organisasi merupakan bekal karyawan dalam bekerja yang akhirnya dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

Faktor Akibat (konsekuen) atau Dampak *Perceived Organizational Support*

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) persepsi dukungan organisasi memiliki beberapa dampak yang meliputi:

1. Komitmen organisasi.

Atas dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi akan menciptakan kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan organisasi. Kewajiban tersebut akan meningkatkan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Efek terkait pekerjaan

Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya

3. *Job Involvement* (Keterlibatan Kerja)

Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan minat karyawan dalam pekerjaan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

J. Kinerja Individu

Perilaku karyawan di tempat kerja menurut Borman dan Motowidlo (1993); William dan Anderson (1991) dapat dikelompokkan ke dalam 2 jenis perilaku yang berkaitan dengan tugas-tugas resmi (*in role*) dan perilaku di luar peran resmi (*extra role*). Dalam perannya sebagai individu di tempat kerja bahwa individu dituntut oleh organisasi untuk mencapai hasil kinerjanya. Kinerja individu akan menjadi efektif apabila dapat berjalan melalui hasil capaian kinerja tugas (*in role*) dan kinerja di luar perannya (*extra role*). Studi Borman *et al*, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996) mendukung perbedaan antara kinerja tugas dan kinerja kontekstual.

1. Kinerja *in role*

a. Pengertian dan Arti Penting Kinerja Individu

Kinerja *in role* merupakan ketrampilan teknis dan pengetahuankaryawan dengan persyaratan kinerja formal pekerjaan, ketika karyawan menggunakan keterampilan tersebut dalam menghasilkan barang atau jasa melalui inti proses teknis, atau ketika mereka menyelesaikan tugas-tugas khusus yang mendukung fungsi tugas intinya.

Kinerja *in role* sangat penting dalam organisasi karena menjadi pendorong keberhasilan organisasi. Kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Sebagai keanggotaan di dalam organisasi maka karyawan dapat menjadikan seseorang dalam kehidupan organisasi dan mempromosikan citra organisasi yang positif dan nyaman. Kinerja *in role* bagi karyawan merupakan sumber daya pribadi yang ditunjukkan dengan kemampuan bekerja, memiliki skill yang khas sehingga mampu memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi dalam bentuk mengusahakan lingkungan sosial yang menyenangkan dan lebih produktif.

Dalam kinerja *in role* ini merupakan ukuran kinerja terkait dengan seberapa baik seorang karyawan untuk menjalankan tugas

formalnya sesuai dengan deskripsi kerjanya. Menurut William dan Anderson (1991) aspek-aspek kinerja *in role* dikembangkan menjadi indikator yaitu: 1) tanggung jawab,) aturan formal, 3) tuntutan pekerjaan, 4) evaluasi kinerja, 5) kelalaian pekerjaan.

b. Antecedent dan konsekuensi Kinerja *in role*

Adapun faktor penyebab kinerja menurut (Umam, 2012), yaitu:

1. Faktor individu yang meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologi yang meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi yang meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Faktor Akibat atau Dampak Kinerja Karyawan

Faktor akibat atau dampak kinerja karyawan yaitu memudahkan pimpinan dalam memimpin organisasi ke tingkat selanjutnya, mempercepat dalam memajukan perusahaan, mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, berjalannya strategi perusahaan serta visi dan misi organisasi (Glints, 2018).

2. Kinerja *extra role*

Kinerja *extra role*, ketika karyawan bertindak secara sukarela membantu rekan kerja dengan cara yang menjaga hubungan kerja yang baik, ke dalam upaya ekstra untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Kinerja kontekstual dengan istilah *extra role* bermanfaat bagi organisasi dalam beberapa cara yaitu perilaku kinerja kontekstual (*extra role*) melibatkan ketekunan, usaha, kepatuhan, dan disiplin diri yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pekerja individu dan manajer (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997; Podsakoff & MacKenzie, 1997). Kinerja *extra role* dalam perannya di organisasi diharapkan untuk meningkatkan efektivitas kelompok kerja dan meningkatkan koordinasi dan kontrol organisasi dengan mengurangi

gesekan antara anggota organisasi dan mempromosikan konteks sosial dan psikologis yang memfasilitasi kinerja tugas (Borman & Motowidlo, 1993; Smith *et al.*(1983).

Dengan demikian kinerja *extra role* diharapkan dapat meningkatkan efisiensi organisasi membantu bila diperlukan untuk menjaga disiplin, memecahkan kesulitan komunikasi, mengatasi tuntutan yang saling bertentangan, atau menyediakan pemantauan lebih dekat dari kinerja individu (Motowidlo *et al*, 1997). Hal ini tidak akan sulit apabila individu dapat mengikuti instruksi, berinisiatif, bertahan pada tugas-tugas sulit, bekerja sama dengan orang lain secara efektif, atau secara sukarela bertindak atas nama organisasi memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Kinerja *extra role* diukur dengan indikator sebagai berikut: (a) membantu rekan kerja, (b) melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi,(c) bekerja tanpa mengeluh, (d) sikap sopan santun dan hormat, (e) melibatkan diri dalam organisasi, (f) bertanggungjawab dan perhatian serta peduli dengan kehidupan dalam organisasi.

Dasar teori yang digunakan untuk menjelaskan tingkat kinerja *extra role* adalah motivasi. Setiap individu pada dasarnya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi dan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, akan muncul motivasi dalam diri individu untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan tertentu apabila ia mempersepsikan bahwa hasil yang diperoleh nantinya dapat memenuhi kebutuhan.

2, Antecedent dan konsekuensi kinerja *extra role*

Sementara ada antecedent yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan, yaitu karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff *et al*, 2000). adapun faktor konsekuensi muncul Faktor akibat atau dampak kinerja karyawan yaitu memudahkan pimpinan dalam memimpin organisasi ke tingkat selanjutnya, mempercepat dalam memajukan perusahaan, mempengaruhi kinerja organisasi secara

keseluruhan, berjalannya strategi organisasi serta visi dan misi organisasi (Glints, 2018).

K. *Employee engagement*

1. Pengertian dan Arti Penting *Employee Engagement*

Peran *employee engagement* memberikan bukti untuk keefektifan organisasi salah satunya memberikan bukti tingkat keterikatan mereka melalui kinerjanya. Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan orang-orang memperlihatkan dirinya secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerjanya. Pentingnya *employee engagement* dalam organisasi merupakan langkah strategis bagi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif, dengan demikian organisasi akan memiliki orang-orang yang berkinerja tinggi dan berkompetensi di tempat kerja.

Menurut Schaufeli & Bakker (2004) *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya. *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja. *Employee engagement* juga ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang memberikan upaya lebih terhadap pekerjaannya serta mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja. Menurut Schaufeli & Bakker (2010) menjelaskan *employee engagement* memiliki tiga aspek dan sebagai indikator yaitu: (a) *Vigor* dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, mencoba alternatif lain ketika menghadapi kesulitan saat bekerja, karyawan berusaha menjaga kualitas hasil kerjanya, dan merasa tertantang ketika diberikan banyak tugas oleh karyawan. (b). *Dedication* mengacu pada keterlibatan yang kuat pada pekerjaan dan mengalami rasa penting, antusias dan tertantang terhadap pekerjaan. Perilaku

yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan ikut andil dalam berbagai aktivitas untuk memajukan perusahaan, karyawan berusaha mengumpulkan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan, karyawan menaati aturan yang berlaku di perusahaan, dan karyawan berusaha menyelesaikan tugasnya meskipun itu sulit. (c) *Absorption* dicirikan dengan berkonsentrasi secara penuh dan merasa asyik dengan pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Karyawan yang terikat memiliki level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Perilaku yang terbentuk dari aspek ini seperti, karyawan merasa senang dalam bekerja dan fokus terhadap pekerjaannya sehingga waktu bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut berlalu begitu cepat.

Kahn dalam Saks (2006) mengemukakan bahwa karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama mereka bekerja. Keterkaitan *employee engagement* didasarkan pada teori pertukaran sosial dalam penelitian Saks (2006) menjelaskan hubungan teori pertukaran sosial dan *employee engagement* menerapkan teori akademis ke pendekatan manajemen yang masih relatif baru, dalam studi tersebut bagaimana karyawan dapat terikat di tempat kerja dalam berbagai peran dan organisasi yang saling menguntungkan memberikan perspektif wawasan tentang hubungan dan efeknya pada keterikatan. Dalam teori pertukaran sosial keterhubungan antara organisasi dan individu bahwa kedua belah pihak mematuhi aturan pertukaran yang hasilnya akan menjadi hubungan yang saling percaya dan komitmen bersama. Oleh karena itu individu yang terikat cenderung memiliki hubungan yang lebih dipercaya dan berkualitas tinggi dengan pimpinannya sehingga lebih untuk bersikap dan niat positif terhadap organisasinya.

2. Antecedent and konsekuensi *Employee Engagement*

Faktor penyebab *employee engagement* menurut (Saks, 2006), antara lain:

a. Karakteristik Pekerjaan

Ada lima karakteristik yang membentuk karyawan menjadi lebih terikat yaitu karakteristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, perlu keterampilan, bebas dalam mengambil keputusan pribadi dan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting.

b. *Perceived Organizational Support*, Persepsi dukungan organisasi merupakan variabel yang penting dalam dukungan sosial. Faktor ini dapat menumbuhkan persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Karyawan yang terikat dengan pekerjaan dan organisasi mereka didasari adanya norma timbal balik demi mencapai tujuan organisasi.

c. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan akan lebih terikat dengan pekerjaannya saat karyawan mempresepsikan nilai yang lebih besar dari penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang dilakukan karyawan.

d. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan hal-hal yang digunakan organisasi guna mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada karyawannya.

e. Keadilan Distributif

Keadilan distributif yaitu persepsi yang ditandai dengan jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu. Jika karyawan merasa dirinya diperlakukan secara adil, karyawan akan berusaha bekerja keras dengan meningkatkan keterikatan yang lebih tinggi. Namun, jika karyawan merasa dirinya tidak diperlakukan secara adil maka karyawan akan cenderung untuk menarik diri dan *disengaged* dari pekerjaannya.

Dengan adanya keadilan prosedural dan keadilan distributif mampu membentuk perilaku terikat pada karyawan.

BAB III

KERANGKA TEORI

A. Hubungan antar variabel dan pengembangan hipotesis

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*

Tingkat kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya keadilan organisasional yang merupakan salah satu faktor penting dalam fungsi efektif karyawan dan peran keadilan organisasi dapat menjelaskan hasil perilaku organisasi (Greenberg, 1990; Moorman 1991). Moorman (1991) mendukung nilai keadilan organisasi, jika orang percaya diperlakukan dengan adil, individu cenderung lebih bersikap positif terhadap pekerjaan dan hasil kerja mereka. Pada penelitian sebelumnya hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku kerja oleh Greenberg (1990), dan Lind dan Tyler (1988) dalam teori ekuitas (Adams, 1965; Greenberg, 1989) dalam Moorman (1991) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkatkan atau menurun sehubungan dengan persepsi hasil yang sangat dipengaruhi oleh efek sikap karyawan (Organ, 1977). Studi keadilan organisasi menunjukkan bahwa keadilan organisasi adalah prediktor signifikan dari sikap dan perilaku kerja (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Colquitt et al., 2001) studi ini menyarankan hubungan keadilan organisasi dan prestasi kerja dilakukan dengan pembuktian penelitian empiris. Penelitian sebelumnya oleh Jin dan Shu, 2004; Moorman, 1991; Niehoff dan Moorman, 1993; William, 1999) menyimpulkan bahwa kedua jenis keadilan yaitu keadilan distributif dan prosedural mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam meningkatkan hubungan antar individu sebagai kekuatan yang mengikat.

Dalam studi Choudry dan Kumar (2011) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset terpenting di dalam organisasi untuk keefektifan jangka panjang organisasi. Dalam studinya menyarankan dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi yang selama ini masih perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan aspek-aspek keadilan serta memberikan pola individu dan hasil organisasi untuk memberikan hasil penelitian yang lebih luas terhadap keadilan distributif dan prosedural. Studi ini didukung oleh Sweeney dan McFarlin, (1992) bahwa keadilan distributif dan prosedural memberikan efek

interaktif yang signifikan pada hasil organisasi dan diperlukan studi selanjutnya diperlukan untuk menjelaskan perbedaan keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi secara berbeda personal dan hasil organisasional.

Dalam studi Suliman dan Kathairi (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara positif berkorelasi dengan komitmen afektif dan kinerja, namun masih perlu adanya penjelasan dimensi keadilan terkait dengan praktik sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa pentingnya individu merasa adil dari berbagai sumber lain, studi ini didukung oleh Byrne dan Cropanzano (2000) dan Rupp dan Cropanzano (2002).

Selain itu, penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa dalam kerangka teori pertukaran sosial, keadilan organisasi berkaitan dengan kualitas pertukaran sosial, mengatur hubungan antara individu, organisasi dan pimpinan langsung (Bhatnagar & Biswas, 2010) untuk membantu mereka sampai pada titik kinerja tertinggi. Keadilan distributif berakar pada teori keadilan (Adams, 1965) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami (2013), mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan. Sementara karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif memprediksi tingkat di mana mereka memandang organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan menjaganya (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000). Dengan kata lain ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan distributif dalam organisasi mereka merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam peran kerja mereka dengan memberikan tingkat keterikatan kerja yang tinggi

Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005) dalam Ghosh, Rai dan Sinha (2014) persepsi seseorang tentang keadilan organisasi dapat mempengaruhi keterikatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Dalam teori pertukaran sosial keberhasilan pekerjaan dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan dan timbal balik.

Studi Bhatnagar dan Biswas, (2013); Biswas *et.al*, (2010) mengemukakan bahwa keadilan organisasi terkait dengan kualitas pertukaran sosial antara individu dan organisasi yang menyebabkan keterikatan karyawan menjadi tinggi. Oleh karena itu, ketika karyawan memiliki persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil melalui peran mereka dengan memberikan lebih banyak tingkat keterikatan yang lebih tinggi (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Sebaliknya, persepsi keadilan yang rendah cenderung menyebabkan karyawan menarik diri dan melepaskan diri dari peran kerja mereka (Biswas *et. al*, 2013).

Keterikatan di tempat kerja diteliti dalam model tuntutan sumber daya oleh (Bakker dan Demerouti, 2007) yang mengacu pada aspek fisik, psikologis dan sosial dari pekerjaan dalam mencapai tujuan pekerjaan. Selanjutnya keadilan distributif dipandang sebagai sumber daya yang dapat berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan karena peran fungsional dalam mencapai tujuan. Sejumlah penelitian (Bies, 1987; Greenberg, 1989, 1990; Sheppard *et al.*, 1992; Folger, 1993) dalam Konovsky (2000) menunjukkan bahwa ketika karyawan percaya keputusan organisasi dan tindakan manajerial tidak adil mereka mengalami penurunan kinerjanya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi mereka, mereka lebih mungkin bersikap adil dalam peran mereka melalui tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Saks, 2006) karyawan akan memberikan perhatian penuh pada pekerjaan dengan cara fisik, kognitif dan emosi dalam peran kerjanya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* hubungan timbal balik ini melalui teori pertukaran sosial akan berdampak kepada karyawan maupun keberhasilan organisasi.

Greenberg (1990) mengemukakan keadilan adalah persyaratan dasar untuk berfungsinya organisasi dan kepuasan pribadi individu yang mereka pekerjakan secara efektif. Keadilan distributif berakar pada teori keadilan (Adams, 1965 dalam Biswas, Varma dan Ramaswami 2013) mengemukakan pertukaran sosial mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan.

Sementara karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Dalam konteks ini, pendapat karyawan tentang ekuitas atau ketidakadilan didasarkan pada perbandingan sosial mereka dengan individu atau kelompok. Rasio input-output yang dirasakan karyawan menerima kontribusi mereka terhadap individu atau kelompok yang memutuskan keadilan atau ketidakadilan (Folger & Cropanzano, 1998). Keadilan distributif akan tercapai jika bukan hanya penghargaan tetapi proses pengalokasian sumber penghasilan sebagai hasil perbandingan rasio input-output sebanding yang diperoleh hasil dari rekan kerjanya.

Keadilan distributif dapat memprediksi kepuasan pekerja terhadap kompensasi dan tunjangan, dan sikap kerja termasuk kepuasan kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, 2001), dan intensi *turnover* (Konovsky & Cropanzano, 1991). Dalam hubungan ini, menunjukkan bahwa keadilan dikaitkan secara signifikan dengan pertukaran sosial (Greenberg & Scott, 1996) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami (2013). Teori pertukaran sosial menekankan bahwa keterkaitan antara karyawan dan organisasinya mengarah pada kewajiban bersama, dan pemenuhan kewajiban ini dapat menyebabkan persepsi dukungan organisasi dan kegagalan untuk mencapainya dapat menyebabkan persepsi tentang disidentifikasi organisasi Blau (1964) dalam Cropanzano dan Mitchell (2005); Biswas, Varma dan Ramaswami (2013). Keutamaan dalam teori pertukaran sosial adalah norma timbal balik dimana karyawan yang menganggap distribusi penghargaan dan sumber daya adil terlibat secara emosional dalam pekerjaan dan di tempat kerja.. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 1: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan karyawan terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi di antara karyawan. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural

terkait dengan tingkat hirarkis di mana hasil organisasi didistribusikan sesuai dengan prosedur organisasi formal, dan selama distribusi, komunikasi yang adil kepada karyawan oleh manajer atau perwakilan manajer (Moorman, 1991; Suliman dan Kathairi, 2013). Colquitt (2001) mengkonseptualisasikan persepsi keadilan prosedural memiliki dua bagian: prosedur formal dan hasil yang adil. Keadilan prosedural formal menyangkut persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil.

Hasil yang adil mengacu pada tingkat persepsi karyawan dari prosedur yang ditentukan sebelumnya yang digunakan adil dalam pembagian hasil. Menurut Thibaut dan Walker (1978) dalam Moorman (1991), keadilan prosedural memiliki dua sub-dimensi. Yang pertama ini menyangkut aspek struktural dari metode yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan dan praktik distributif. Aspek ini, yang disebut sebagai transaksi hukum, termasuk memberikan hak kepada karyawan untuk berbicara dan memanfaatkan ide dan pendekatan mereka sendiri selama proses pengambilan keputusan. Aspek kedua dari masalah ini berkaitan dengan apakah pembuat keputusan secara adil menerapkan kebijakan dan praktik selama proses pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan proses dalam pengambilan keputusan terhadap hasil organisasi (DeConinck dan Stilwell, 2004). Menurut Cohen-Charash dan Spector (2001), ketika karyawan merasa ada distribusi hasil organisasi yang tidak adil, mereka mempertanyakan prosedur yang menghasilkan hasil tersebut kemudian menyimpulkan bahwa prosedurnya tidak adil, maka mereka akan bersikap dengan melepaskan diri akan berpengaruh terhadap kinerjanya. Dalam konteks ini, keadilan prosedural, mirip dengan keadilan distributif, mempengaruhi emosi, sikap dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Ambrose *et al.*, 2002). Di satu sisi, persepsi keadilan prosedural mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi mengenai keputusan yang dibuat oleh pimpinan, di sisi lain membawa fungsi simbolis, seperti memperkuat hubungan antara karyawan dan pimpinan. Oleh karena itu, keadilan prosedural, dengan meningkatkan kepercayaan karyawan pada pimpinan organisasi dan komitmen

organisasi, dapat menghasilkan hasil organisasi yang positif (Greenberg, 1990; Suliman dan Kathairi, 2013).

Studi sebelumnya (Settoon *et al.*, 1996., Masterson *et al.* 2000; Cropanzano *et.al.*, 2002; Rupp dan Cropanzano, 2002) menjelaskan dampak keadilan prosedural pada kinerja karyawan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dipengaruhi interaksi sosial jangka panjang dan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi Organ (1990) dan Walumbawa *et.al* (2009) mengemukakan bahwa persepsi keadilan prosedural dapat mengubah hubungan karyawan dengan organisasi dari hubungan pertukaran ekonomi dengan pertukaran sosial. Hubungan pertukaran ekonomi bersifat transaksional berdasarkan interaksi jangka pendek. Sebaliknya, hubungan pertukaran sosial sebagian besar ditandai dengan konsepsi seperti identifikasi bersama antara karyawan, loyalitas, ikatan emosional, kontinuitas dan dukungan timbal balik. Dalam hal ini, dibandingkan dengan hubungan pertukaran ekonomi, ketika hubungan pertukaran sosial terjadi, karyawan akan menampilkan perilaku pekerjaan yang lebih efektif (Organ, 1990; Settoon *et al.*, 1996; Walumbwa *et al.*, 2009).

Pada teori pertukaran sosial oleh Blau (1964 dalam Cropanzano dan Mitchell, 2005) mendukung kerangka teoritis yang sesuai untuk menyelidiki hubungan di antara keduanya, hal ini didukung juga penelitian oleh Ghosh, Rai dan Sinha (2014) menyarankan penelitian selanjutnya *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai salah satu variabel yang dapat menghubungkan antara keadilan prosedural dengan hasil kinerja karyawan karena karyawan akan merasa adanya pekerjaan positif dari organisasi terhadap mereka maka proses tersebut merupakan keadilan prosedural sebagai bagian dalam pengambilan keputusan yang positif.

Keterikatan di tempat kerja diteliti dalam model tuntutan sumber daya oleh (Bakker dan Demerouti, 2007) yang mengacu pada aspek fisik, psikologis dan sosial dari pekerjaan dalam mencapai tujuan pekerjaan. Selanjutnya keadilan organisasional dipandang sebagai sumber daya yang dapat berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan karena peran fungsional dalam mencapai

tujuan. Sejumlah penelitian (Bies, 1987; Greenberg, 1989, 1990; Sheppard *et al.*, 1992; Folger, 1993) menunjukkan bahwa ketika karyawan percaya keputusan organisasi dan tindakan manajerial tidak adil mereka mengalami penurunan kinerjanya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi keadilan prosedural dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten hal ini menyebabkan karyawan merasa penuh energi larut dalam pekerjaan sehingga tidak terasa waktu kerja telah berakhir mereka lebih mungkin bersikap adil dalam peran mereka melalui tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi (Saks, 2006) karyawan akan memberikan perhatian penuh pada pekerjaan dengan cara fisik, kognitif dan emosi dalam peran kerjanya yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* hubungan timbal balik ini melalui teori pertukaran sosial akan berdampak kepada karyawan maupun keberhasilan organisasi. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 2: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

3. Pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap *employee engagement*

Untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja. Menurut Eisenberger (2002), *Persepsi Organizational Support* (POS) merupakan keyakinan umum karyawan sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi mereka dan organisasi peduli tentang kesejahteraan mereka. Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat ditunjukkan dengan menampilkan sikap positif dan perilaku kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Eisenberger (1986) mengembangkan konsep POS dalam upaya untuk mewakili hubungan kerja yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Muse, 2007) teori pertukaran sosial diterapkan dalam konteks kerja, bahwa karyawan bersedia berkontribusi dan waktu untuk berbagai penghargaan yang ditawarkan kepada mereka oleh organisasi, namun pertukaran sosial

berbeda dari pertukaran ekonomi di mana para pihak yang terlibat bersedia bertindak sekarang dengan harapan masa depan. Pertukaran sosial, seperti yang dipelajari melalui penelitian pada dukungan organisasi (POS) untuk menjelaskan dampak positif pada kedua sikap kerja kepuasan kerja, misalnya, Eisenberger *et al* (1997), Rhoades *et.al* (2001); Wayne *et.al.* (1997) dan perilaku misalnya kehadiran, Eisenberger *et al*, (1986); dalam peran kinerja oleh Eisenberger *et al*, (2001); Settoon *et al*, (1996); kinerja *extra role* oleh shore dan Wayne, (1993); *turnover intentions*, oleh, (Wayne *et al*, 1997; Eisenberger *et al.*, 2001).

Dalam penelitian ini teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa POS memiliki keterkaitan dengan *employee engagement*, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui peran kerjanya dengan bekerja keras untuk mendapatkan *rewards* dan penghargaan dari organisasi maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan individu lebih terikat cenderung memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pimpinannya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja dengan kata lain menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasinya melalui kerja sama yang menunjukkan perilaku positif sehingga pimpinan memahami pentingnya pertukaran sosial untuk keterikatan kerja karyawan dan hasil kerja. Hipotesis ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 3: Persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

4. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

Tingkat kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya keadilan organisasional yang merupakan salah satu faktor penting dalam fungsi efektif karyawan dan peran keadilan organisasi dapat menjelaskan

hasil perilaku organisasi (Greenberg, 1990; Moorman 1991). Moorman (1991) mendukung nilai keadilan organisasi, jika orang percaya diperlakukan dengan adil, individu cenderung lebih bersikap positif terhadap pekerjaan dan hasil kerja mereka. Pada penelitian sebelumnya hubungan antara persepsi keadilan dan perilaku kerja oleh Greenberg, 1990; Lind dan Tyler, 1988) dalam teori ekuitas (Adams, 1965; Greenberg, 1989) dalam Moorman (1991) menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkatkan atau menurun sehubungan dengan persepsi hasil yang sangat dipengaruhi oleh efek sikap karyawan (Organ, 1977). Studi keadilan organisasi menunjukkan bahwa keadilan organisasi adalah prediktor signifikan dari sikap dan perilaku kerja (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Colquitt *et al.*, 2001) studi ini menyarankan hubungan keadilan organisasi dan prestasi kerja dilakukan dengan pembuktian penelitian empiris. Penelitian sebelumnya oleh (Jin dan Shu, 2004; Moorman, 1991; Niehoff dan Moorman, 1993; William, 1999; Wang, *et al.*, 2010; Crawshaw, *et al.*, 2013; Sulima dan Kathairi, 2013; Storm *et al.*, 2013; Zhang *et al.*, 2013; Scott *et al.*, 2015) menyimpulkan bahwa kedua jenis keadilan yaitu keadilan distributif dan prosedural mempengaruhi perilaku kerja karyawan dalam meningkatkan hubungan antar individu sebagai kekuatan yang mengikat.

Studi Choudry dan Kumar (2011) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset terpenting di dalam organisasi untuk keefektifan jangka panjang organisasi. Dalam studinya menyarankan dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi yang selama ini masih perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan aspek-aspek keadilan serta memberikan pola individu dan hasil organisasi untuk memberikan hasil penelitian yang lebih luas terhadap keadilan distributif dan prosedural. Studi ini didukung oleh Sweeney dan McFarlin (1992) bahwa keadilan distributif dan prosedural memberikan efek interaktif yang signifikan pada hasil organisasi dan diperlukan studi selanjutnya diperlukan untuk menjelaskan perbedaan keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi secara berbeda personal dan hasil organisasional.

Studi Suliman dan Kathairi (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasi secara positif berkorelasi dengan komitmen afektif dan kinerja, namun masih perlu adanya penjelasan dimensi keadilan terkait dengan praktik sumber daya manusia yang menunjukkan bahwa pentingnya individu merasa adil dari berbagai sumber lain, studi ini didukung oleh Byrne dan Cropanzano, 2000; Rupp dan Cropanzano, 2002). Selain itu, penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa dalam kerangka teori pertukaran sosial, keadilan organisasi berkaitan dengan kualitas pertukaran sosial, mengatur hubungan antara individu, organisasi dan pimpinan langsung (Bhatnagar & Biswas, 2010) untuk membantu mereka sampai pada titik kinerja tertinggi.

Greenberg (1990) mengemukakan keadilan adalah persyaratan dasar untuk berfungsinya organisasi dan kepuasan pribadi individu yang mereka pekerjaan secara efektif. Keadilan distributif berakar pada teori keadilan (Adams, 1965) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami (2013) mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan, sebaliknya karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, pimpinan memberi kompensasi melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai dengan hasil kerja. Dalam konteks ini, pendapat karyawan tentang ekuitas atau ketidakadilan didasarkan pada perbandingan sosial mereka dengan individu atau kelompok. Rasio input-output yang dirasakan karyawan menerima kontribusi mereka terhadap individu atau kelompok yang memutuskan keadilan atau ketidakadilan (Folger & Cropanzano, 1998). Keadilan distributif akan tercapai jika bukan hanya penghargaan tetapi proses pengalokasian sumber penghasil sebagai hasil perbandingan rasio *input-output* sebanding yang diperoleh hasil dari rekan kerjanya namun dapat mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya. Studi ini didukung oleh meta analisis oleh Colcuitt *et.al* (2013), Karatepe (2013) mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian berbasis pertukaran sosial dalam literatur keadilan menunjukkan masih ada hasil penelitian terkait dengan kinerja tugas (*in role*) masih kurang mendapat perhatian belum menjelaskan secara rinci bahwa kinerja individu merupakan bagian dari keefektifan organisasi

Upaya untuk meningkatkan kinerja individu tidak lepas dari kemampuan masing-masing individu untuk berperilaku di tempat kerja dapat dikelompokkan menurut Borman dan Motowidlo (1993), dan William dan Anderson (1991) membagi kinerja individu menjadi kinerja *in role* dan kinerja *extra role*. Kinerja *in role* membentuk tanggung jawab inti teknis pekerjaannya selama pekerjaan itu dilakukan karena individu terlibat berinvestasi secara fisik, kognitif dan emosional kedalam peran kerjanya untuk peningkatan efektifitas organisasi.

Keadilan distributif dapat memprediksi kepuasan kerja terhadap kompensasi dan tunjangan, dan sikap kerja termasuk kepuasan kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquit *et al* ,2001), dan intensi *turnover* (Konovsky & Cropanzano, 1991). Dalam hubungan ini, menunjukkan bahwa keadilan dikaitkan secara signifikan dengan pertukaran sosial (Greenberg & Scott, 1996) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, 2013). Teori pertukaran sosial menekankan bahwa keterkaitan antara karyawan dan organisasinya mengarah pada kewajiban bersama, dan pemenuhan kewajiban ini dapat menyebabkan persepsi dukungan organisasi dan kegagalan untuk mencapainya dapat menyebabkan persepsi tentang disidentifikasi organisasi (Blau, 1964) Biswas, Varma dan Ramaswami (2013). Keutamaan dalam teori pertukaran sosial adalah norma timbal balik dimana karyawan yang menganggap distribusi penghargaan dan sumber daya adil terlibat secara emosional dalam pekerjaan dan di tempat kerja. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 4 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja

in role

5. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*

Keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan karyawan terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi di antara karyawan. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural terkait dengan tingkat hirarkis di mana hasil organisasi didistribusikan sesuai dengan prosedur organisasi formal, dan selama distribusi, komunikasi yang adil kepada karyawan oleh manajer atau perwakilan manajer (Moorman, 1991; Suliman dan Kathairi, 2013). Colquitt (2001) mengemukakan persepsi keadilan

prosedural memiliki dua bagian: prosedur formal dan hasil yang adil. Keadilan prosedur formal menyangkut persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil. Hasil yang adil mengacu pada tingkat persepsi karyawan dari prosedur yang ditentukan sebelumnya yang digunakan adil dalam pembagian hasil. Menurut (Thibaut dan Walker 1978 dalam Moorman 1991), keadilan prosedural memiliki dua aspek, pertama menyangkut aspek struktural dari metode yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan dan praktik distributif. Aspek ini sebagai transaksi hukum, termasuk memberikan hak kepada karyawan untuk berbicara dan memanfaatkan ide dan pendekatan mereka sendiri selama proses pengambilan keputusan. Aspek kedua berkaitan dengan apakah pembuat keputusan secara adil menerapkan kebijakan dan praktik selama proses pengambilan keputusan.

Dalam keadilan prosedural, berkaitan dengan keadilan proses dalam pengambilan keputusan terhadap hasil organisasi, (DeConinck dan Stilwell, 2004). Menurut Cohen-Charash dan Spector (2001), ketika karyawan merasa ada distribusi hasil organisasi yang tidak adil, mereka mempertanyakan prosedur yang menghasilkan hasil tersebut kemudian menyimpulkan bahwa prosedurnya tidak adil, mereka berusaha untuk mengubah kinerja untuk memulihkan keadilan di organisasi. Dalam konteks ini, keadilan prosedural, mirip dengan keadilan distributif, mempengaruhi emosi, sikap dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Ambrose et al., 2003). Di satu sisi, persepsi keadilan prosedural mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi mengenai keputusan yang dibuat oleh pimpinan, di sisi lain membawa fungsi simbolis, seperti memperkuat hubungan antara karyawan dan pimpinan. Oleh karena itu, keadilan prosedural dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada pimpinan organisasi dan komitmen organisasi, dapat menghasilkan hasil organisasi yang positif (Greenberg, 1990; Suliman dan Kathairi, 2013).

Studi sebelumnya (Settoon *et al.*, 1996 Masterson *et al.* 2000; Cropanzano *et.al*, 2002; Rupp dan Cropanzano, 2002) menjelaskan dampak keadilan prosedural pada kinerja karyawan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964

dalam Cropanzano dan Mitchell, 2005) dipengaruhi interaksi sosial jangka panjang melalui hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Organ (1990) dan Walumbawa *et.al* (2009) mengemukakan bahwa persepsi keadilan prosedural dapat mengubah hubungan karyawan dengan organisasi dari hubungan pertukaran ekonomi dengan pertukaran sosial. Hubungan pertukaran ekonomi bersifat transaksional berdasarkan interaksi jangka pendek. Sebaliknya, hubungan pertukaran sosial sebagian besar ditandai dengan konsepsi seperti identifikasi bersama antara karyawan, loyalitas, ikatan emosional, kontinuitas dan dukungan timbal balik. Dalam hal ini, dibandingkan dengan hubungan pertukaran ekonomi, ketika hubungan pertukaran sosial terjadi, karyawan akan menampilkan perilaku pekerjaan yang lebih efektif (Organ, 1990; Settoon *et al.*, 1996; Walumbwa *et al.*, 2009).

Keadilan prosedural yang tinggi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada pimpinan organisasi dan komitmen organisasi sehingga akan mempengaruhi kinerja *in role* karyawan, memberikan kontribusi kepada organisasi. Karyawan tetap berfokus untuk mempertahankan kinerja *in role* untuk keberhasilan organisasi. Adanya kepedulian organisasi dengan ketersediaan sumberdaya organisasi yaitu keadilan prosedural maka peran kinerja individu akan lebih dinamis. Kinerja *in role* membentuk tanggung jawab inti teknis pekerjaannya selama pekerjaan itu dilakukan karena individu terlibat berinvestasi secara fisik, kognitif dan emosional kedalam peran kerjanya untuk peningkatan efektifitas organisasi. Semakin meningkat keadilan prosedural yang diberikan oleh organisasi maka akan semakin meningkat kinerja *in role* karyawan yang akan terdukung.

Pada teori pertukaran sosial oleh Blau (1964) dalam Cropanzano dan Mitchell, (2005) Hasil meta analisis dari Rhoades dan Eisenberger (2002) mendukung hubungan antara POS dan tugas dan perilaku kewargaan organisasi, organisasi yang mendukung berkomitmen kepada para pekerjanya, menurut teori dukungan organisasi, POS dengan hasil yang tinggi cenderung meningkatkan sikap kerja dan menimbulkan perilaku kerja yang efektif. sehingga karyawan memiliki pikiran yang positif akan terikat pada pekerjaan berhubungan dengan

vigor, dedication dan absorption (Schaufeli *et al*, 2002). Sehingga karyawan memiliki pikiran yang positif akan terikat pada pekerjaan berhubungan dengan *vigor, dedication dan absorption*, hal ini didukung penelitian oleh Ghosh, Rai dan Sinha (2014) menyarankan penelitian selanjutnya POS sebagai salah satu variabel yang dapat menghubungkan antara keadilan prosedural dengan hasil kinerja karyawan karena karyawan akan merasa adanya pekerjaan positif dari organisasi terhadap mereka maka proses tersebut merupakan keadilan prosedural sebagai bagian dalam pengambilan keputusan yang positif.

Beberapa penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Bies (1987), Greenberg (1990); Sheppard *et al*, (1992) dalam Baldwin (2006) dan Folger (1993) menunjukkan bahwa ketika karyawan percaya keputusan organisasi dan tindakan manajerial tidak adil mereka mengalami penurunan kinerjanya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi keadilan prosedural dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten maka karyawan merasa penuh energi larut dalam pekerjaan dengan menghasilkan kinerja *in role* yang baik. Dengan demikian semakin meningkat keadilan prosedural maka semakin baik kinerja *in role* yang terdukung. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 5 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*

6. Pengaruh persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja *in role*

Persepsi dukungan organisasi suatu konsep yang mencerminkan interaksi karyawan dengan pimpinannya sebagai agen organisasi dan mencerminkan keyakinan karyawan sejauh mana organisasi mereka bekerja untuk menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et.al*,1986). Karyawan merasa dukungan organisasi yang tinggi memiliki harapan positif dan aman mengenai reaksi organisasi untuk kontribusi karyawan serta kesalahan mereka. Keamanan psikologis digambarkan sebagai perasaan mampu berinventasi diri tanpa takut konsekuensi negatif (Khan,1990). Individu merasa aman dalam konteks organisasi dianggap dapat dipercaya,aman

dapat diprediksi dan jelas dalam hal konsekuensi perilaku. Dalam studinya Khan mengemukakan bahwa karyawan mengalami keamanan psikologis salah satunya adalah interaksi dari manajemen yang mendukung hubungan interpersonal dan saling percaya dengan orang lain dalam organisasi. Dengan demikian karyawan memiliki keamanan psikologis ini dapat meningkatkan peran kerjanya yang berdampak kepada kinerja individu.

Eisenberger (1986) mengembangkan konsep POS dalam upaya untuk mewakili hubungan kerja yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964 dalam Muse, 2007), Chiang dan Hsieh, (2012), dan Loi *et.al* (2014) POS memberikan sikap positif diantara karyawan dengan menunjukkan kinerjanya, ketika karyawan merasakan kebutuhan sosioemosional cukup dan bermanfaat nyata maka mereka akan memberikan hubungan timbal balik kepada organisasinya dari waktu ke waktu. Dalam penelitian tersebut masih perlu adanya penelitian selanjutnya terkait dengan kinerja karyawan untuk memahami mekanisme mendasari persepsi dukungan organisasi yang menghasilkan perubahan perilaku karyawan. Eisenberger dan Stinglhamber (2011,2014) mengemukakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (POS) memiliki pengaruh positif pada keterikatan kerja, antara lain dengan memperkuat minat intrinsik karyawan dalam tugas inti (*in role*) mereka.

Perceived organizational support jika sudah terpola dengan baik maka dapat dirasakan secara keseluruhan oleh setiap anggota organisasi, sehingga dapat menciptakan efek positif yang berkaitan dengan lingkungan kerja karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002). POS mampu mengarahkan karyawan untuk memiliki sikap komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, kebanggaan terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja *in rolenya*. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan kinerja individu adanya dukungan organisasi sangat mempengaruhi, semakin tinggi dukungan organisasi terhadap karyawan maka semakin meningkat kinerja *in role* karyawan yang akan terdukung. Kinerja *in role* membentuk tanggung jawab inti teknis pekerjaannya selama pekerjaan itu dilakukan karena individu terlibat berinvestasi secara fisik,

kognitif dan emosional kedalam peran kerjanya untuk peningkatan efektifitas organisasi.

Berdasarkan norma timbal balik Gouldner, (1960); Blau (1964) dalam Caesens dan Stinglhamber, (2014); Eisenberger, (1986) mengemukakan teori pertukaran sosial, POS akan mendorong kewajiban untuk berkontribusi pada pengembangan dan efisiensi umum organisasi. Dengan demikian, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan mengembangkan sikap dan perilaku yang menguntungkan terhadap organisasi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 6: Persepsi dukungan organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*

7. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*

Keadilan distributif berakar pada teori keadilan Adams, (1965) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, (2013), mengemukakan pertukaran sosial mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan. Sementara karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif memprediksi tingkat di mana mereka memandang organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan menjaganya (Masterson *et al*, 2000). Dengan kata lain ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan distributif dalam organisasi mereka merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam peran kerja mereka dengan memberikan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Studi Choudry dan Kumar (2011) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset terpenting di dalam organisasi untuk keefektifan jangka panjang organisasi. Dalam studinya menyarankan dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi yang selama ini masih perlu dilakukan penelitian yang lebih lanjut dengan aspek-aspek keadilan serta memberikan pola individu dan hasil organisasi untuk memberikan hasil penelitian yang lebih luas terhadap

keadilan distributif dan prosedural. Studi ini didukung oleh Sweeney dan McFarlin (1992) bahwa keadilan distributif dan prosedural memberikan efek interaktif yang signifikan pada hasil organisasi dan diperlukan studi selanjutnya diperlukan untuk menjelaskan perbedaan keadilan distributif dan keadilan prosedural dapat mempengaruhi secara berbeda personal dan hasil organisasional.

Greenberg (1990) mengemukakan keadilan adalah persyaratan dasar untuk berfungsinya organisasi dan kepuasan pribadi individu yang mereka pekerjakan secara efektif. Keadilan distributif berakar pada teori keadilan Adams, (1965) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami (2013) mengemukakan pertukaran sosial mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan. Sementara karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai. Dalam konteks ini, pendapat karyawan tentang ekuitas atau ketidakadilan didasarkan pada perbandingan sosial mereka dengan individu atau kelompok. Rasio input-output yang dirasakan karyawan menerima kontribusi mereka terhadap individu atau kelompok yang memutuskan keadilan atau ketidakadilan (Folger & Cropanzano, 1998). Keadilan distributif akan tercapai jika bukan hanya penghargaan tetapi proses pengalokasian sumber penghasilan sebagai hasil perbandingan rasio input-output sebanding yang diperoleh hasil dari rekan kerjanya sehingga mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu keadilan distributif dapat memprediksi kepuasan kerja terhadap kompensasi dan tunjangan, dan sikap kerja termasuk kepuasan kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, 2001), dan intensi *turnover* (Konovsky & Cropanzano, 1991). Dalam hubungan ini, menunjukkan bahwa keadilan dikaitkan secara signifikan dengan pertukaran sosial Greenberg & Scott, (1996) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, (2013). Blau (1964) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, (2013) mengemukakan teori pertukaran sosial menekankan bahwa keterkaitan antara karyawan dan organisasinya mengarah pada kewajiban bersama membentuk peran kinerja individu lebih dinamis membentuk norma timbal balik dimana karyawan yang menganggap

distribusi penghargaan dan sumber daya adil terlibat secara emosional dalam pekerjaan dan di tempat kerja.

Kinerja *extra role* merupakan perilaku diluar peran inti tugasnya, MacKenzie *et al.* (1999) dan Podsakoff (2000) mengemukakan kinerja *extra role* membentuk perilaku seperti loyalitas, membantu orang lain, kepatuhan organisasi, bersedia memberikan kontribusi usaha dan kemampuan untuk organisasi meskipun tidak resmi namun dapat mengembangkan lingkungan sosial dan psikologis yang kondusif serta untuk peningkatan efektifitas organisasi. Adanya kepedulian organisasi dengan memberikan sumberdaya organisasi yaitu keadilan distributif, karyawan akan merasakan bahwa organisasi sangat memperhatikan dengan keadilan yang setara antara *input* dan *output* yang telah diberikan karyawan terhadap organisasinya sehingga membentuk lingkungan kerja, dapat berinteraksi yang baik antar rekan kerja, menumbuhkan keterikatan yang kuat antar karyawan untuk saling membantu dan mendukung. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 7 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*

8. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

Keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan karyawan terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi di antara karyawan. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural terkait dengan tingkat hirarkis di mana hasil organisasi didistribusikan sesuai dengan prosedur organisasi formal, dan selama distribusi, komunikasi yang adil kepada karyawan oleh manajer atau perwakilan manajer (Moorman, 1991; Suliman dan Kathairi, 2013). Colquitt (2001) mengkonseptualisasikan persepsi keadilan prosedural memiliki dua bagian: prosedur formal dan hasil yang adil. Keadilan prosedur formal menyangkut persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil.

Hasil yang adil mengacu pada tingkat persepsi karyawan dari prosedur yang ditentukan sebelumnya yang digunakan adil dalam pembagian hasil. Menurut Thibaut dan Walker (1978) dalam Moorman (1991), keadilan

prosedural memiliki dua sub-dimensi. Pertama menyangkut aspek struktural dari metode yang digunakan dalam proses pembuatan keputusan dan praktik distributif. Aspek ini sebagai transaksi hukum, termasuk memberikan hak kepada karyawan untuk berbicara dan memanfaatkan ide dan pendekatan mereka sendiri selama proses pengambilan keputusan. Kedua, berkaitan dengan pembuat keputusan secara adil untuk menerapkan kebijakan dan praktik selama proses pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural, berkaitan dengan keadilan proses dalam pengambilan keputusan terhadap hasil organisasi (DeConinck dan Stilwell, 2004). Menurut Cohen-Charash dan Spector (2001), ketika karyawan merasa ada distribusi hasil organisasi yang tidak adil, mereka mempertanyakan prosedur yang menghasilkan hasil tersebut dan disimpulkan bahwa prosedurnya tidak adil, persepsi keadilan tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini, keadilan prosedural mempengaruhi emosi, sikap dan perilaku karyawan di organisasi (Cohen-Charash dan Spector, 2001; Ambrose 2003). Di satu sisi, persepsi keadilan prosedural mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi mengenai keputusan yang dibuat oleh pimpinan, di sisi lain membawa fungsi simbolis, seperti memperkuat hubungan antara karyawan dan pimpinan. Oleh karena itu, keadilan prosedural dapat meningkatkan kepercayaan karyawan pada pimpinan organisasi dan komitmen organisasi, menghasilkan hasil organisasi yang positif (Greenberg, 1990; Suliman dan Kathairi, 2013).

Studi sebelumnya (Settoon *et al.*, 1996 Masterson *et al.* 2000; Cropanzano *et.al*, 2002; Rupp dan Cropanzano, 2002) mengemukakan dampak keadilan prosedural pada kinerja karyawan dengan teori pertukaran sosial oleh (Blau, 1964) dapat dipengaruhi interaksi sosial jangka panjang dan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Organ (1990) dan Walumbwa *et.al*, (2009) mengemukakan bahwa persepsi keadilan prosedural dapat mengubah hubungan karyawan dengan organisasi dari hubungan pertukaran ekonomi dengan pertukaran sosial. Hubungan pertukaran ekonomi bersifat transaksional berdasarkan interaksi jangka pendek. Sebaliknya, pertukaran sosial menunjukkan hubungan timbal balik adanya kerja sama antar karyawan,

loyalitas, ikatan emosional, berjalan dari waktu ke waktu. Dalam hal ini, dibandingkan dengan hubungan pertukaran ekonomi, ketika hubungan pertukaran sosial terjadi, karyawan akan menampilkan perilaku pekerjaan yang lebih efektif (Organ, 1990; Settoon *et al.*, 1996; Walumbwa *et al.*, 2009). Hal ini didukung penelitian oleh Ghosh *et al.*, (2014) keadilan prosedural dengan hasil kinerja karyawan merupakan adanya pekerjaan positif dari organisasi terhadap karyawan, proses keadilan prosedural yang berjalan baik akan menghasilkan pengambilan keputusan yang positif.

Sejumlah penelitian (Bies, 1987; Greenberg, 1989, 1990; Sheppard *et al.*, 1992 ; Folger, 1993) dalam Baldwin (2002) menunjukkan bahwa ketika karyawan percaya keputusan organisasi dan tindakan manajerial tidak adil mereka mengalami penurunan kinerjanya. Sebaliknya, ketika karyawan memiliki persepsi keadilan prosedural dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten hal ini menyebabkan karyawan merasa penuh energi untuk menyelesaikan pekerjaannya, menciptakan lingkungan kerja yang baik yang disertai kerja sama untuk saling mendukung antar karyawan dalam mencapai keefektifan organisasi. Dengan demikian semakin meningkat keadilan prosedural maka semakin baik kinerja *extra role* yang akan terdukung. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan, yaitu:

Hipotesis 8: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*

9. Pengaruh Persepsi dukungan organisasi (POS) terhadap kinerja *extra role*

Persepsi dukungan organisasi suatu konsep yang mencerminkan interaksi karyawan dengan pimpinannya sebagai agen organisasi dan mencerminkan keyakinan karyawan sejauh mana organisasi mereka bekerja untuk menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Karyawan merasa dukungan organisasi yang tinggi memiliki harapan positif dan aman mengenai reaksi organisasi untuk kontribusi karyawan serta kesalahan mereka. Keamanan psikologis merupakan perasaan untuk berinventasi diri tanpa takut konsekuensi hasilnya kurang baik (Khan, 1990). Karyawan merasa aman bahwa organisasi mempercayai mereka

yang ditunjukkan dengan adanya dukungan organisasi serta komitmen organisasi. Dalam studinya, Khan (1990) mengemukakan bahwa karyawan mengalami keamanan psikologis salah satunya adalah interaksi dari pihak manajemen yang mendukung hubungan interpersonal dan saling percaya dengan orang lain di organisasi. Dengan demikian karyawan memiliki keamanan psikologis ini dapat meningkatkan peran kerjanya yang berdampak kepada kinerja individu.

Eisenberger (1986) mengembangkan POS dalam upaya untuk mewakili hubungan kerja yang dijelaskan oleh teori pertukaran sosial (Blau, 1964) dalam Muse (2007); Chiang dan Hsieh, (2012); Loi *et.al* (2014) POS memberikan sikap positif diantara karyawan dengan menunjukkan kinerjanya, ketika karyawan merasakan kebutuhan *sosioemosional* cukup dan bermanfaat, maka mereka akan memberikan hubungan timbal balik kepada organisasinya di sepanjang waktu. Dalam penelitian tersebut masih perlu adanya penelitian selanjutnya terkait dengan kinerja karyawan untuk memahami mekanisme mendasari persepsi dukungan organisasi yang menghasilkan perubahan perilaku karyawan. Penelitian sebelumnya oleh Podsakoff, Whitting dan Blume (2009), Rubel dan Kee (2013), Gupta, Agarwal dan Khatri (2016) mengemukakan bahwa POS dan kinerja individu terkait dengan kinerja *extra role* belum menunjukkan hasil yang signifikan, peran kinerja *extra role* berhubungan dengan perilaku kelompok sebagai hasil perilaku sangat tergantung peran organisasi dan hasil kinerja individu dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Dalam penelitian tersebut diperlukan variabel yang dapat memediasi keterhubungan antara POS dan kinerja individu sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan.

Berdasarkan norma timbal balik (Gouldner, 1960, Blau, 1964 dalam Caesens dan Stinglhamber, 2014); Eisenberger,(1986) dalam teori pertukaran sosial mengemukakan POS akan mendorong kewajiban untuk berkontribusi pada pengembangan dan efisiensi organisasi. Dengan demikian, karyawan yang merasa didukung oleh organisasi mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan positif yang mereka terima dengan mengembangkan sikap

dan perilaku yang menguntungkan terhadap organisasi mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002). Karyawan akan menunjukkan kinerja *extra role* dengan kesediaan untuk dapat bekerja sama untuk saling mendukung antar rekan kerja. Semakin meningkat persepsi dukungan organisasi, maka semakin baik kinerja *extra role* yang akan terdukung. Hipotesis ini dapat dikembangkan :

Hipotesis 9: Persepsi Dukungan Organisasi (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*

10. Pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja *in role*

Beberapa studi empiris telah menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pekerjaan yang tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan (Del Libano, Llorens, Salanova, & Schaufeli, 2012; Salanova, 2005; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Hal ini, mendorong keterikatan kerja karyawan menjadi penting bagi organisasi. Penelitian sebelumnya Kahn (1990) mengemukakan keterlibatan pribadi merupakan pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dalam keterikatan, mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama peran kerja mereka lakukan. Dalam penelitian tersebut bahwa ada tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterikatan dan pelepasan di tempat kerja yaitu kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan. Dengan kata lain, individu lebih terikat bekerja dalam situasi kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan atau kesiapan psikologis mereka. Dalam studi empiris menguji model Kahn (1990) dalam Mei *et al.* (2004) mengemukakan bahwa kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan secara signifikan terkait dengan keterikatan. Mereka juga menemukan bahwa pengayaan pekerjaan dan peran fit adalah prediktor positif dari kebermaknaan dengan rekan kerja dan mendukung hubungan atasan sebagai prediktor keselamatan disaat kepatuhan sumber daya pekerja yang tersedia adalah prediktor positif.

Meskipun Kahn (1990) dan Maslach *et al.* (2001) menunjukkan kondisi psikologis atau anteseden yang diperlukan untuk keterikatan, mereka tidak

sepenuhnya menjelaskan mengapa individu akan merespon kondisi ini dengan berbagai tingkat keterikatan. Sebuah pemikiran teoritis kuat untuk menjelaskan keterikatan karyawan dapat ditemukan dalam teori pertukaran Sosial oleh Blau (1964). Teori pertukaran sosial melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan atau timbal balik. Sebuah prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi komitmen saling percaya, setia, dan saling mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Aturan pertukaran biasanya melibatkan timbal balik sehingga salah satu tindakan dapat merespon tindakan oleh pihak lain. Misalnya, ketika individu menerima sumber daya ekonomi dan sosioemosional dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk merespon hubungan timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hal ini konsisten dengan Robinson *et al.* (2004) keterikatan sebagai hubungan dua arah antara pimpinan dan karyawan. Salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi mereka adalah melalui tingkat keterikatan kerja, artinya, karyawan akan melibatkan diri ke berbagai tingkat sumber daya kerjanya yang mereka terima dari organisasi, membawa dirilebih ke dalam peran kerjanya baik secara fisik, kognitif, emosional adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk menghasilkan kinerja di organisasi.

Studi Christian *et al.* (2011) mengemukakan bahwa keterikatan kerja seorang individu memberikan motivasi dalam dirinya sehingga individu memiliki sumber daya yang positif untuk terikat kepada pekerjaannya. Dalam studi tersebut Christian *et al.* (2011) mengemukakan masih adanya penelitian lanjut berkaitan dengan kinerja individu, bahwa karyawan yang terikat cenderung untuk melaksanakan extra perannya karena merasa mampu mencapai tugas secara efisien. Disisi lain karyawan yang terikat perlu mempertimbangkan semua aspek pekerjaan yang menjadi tugas intinya (*in role*) yang selama ini belum banyak diteliti. Penelitian ini didukung oleh Detnakin dan Rurkkhum (2016); Bedarkar dan Pandita, (2014) peran *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja individu masih rendah sehingga dari penelitian tersebut

dapat diketahui masih kurang penelitian untuk mengetahui efek *employee engagement* berkaitan dengan kinerja individu.

Teori pertukaran sosial memberikan landasan teoritis untuk menjelaskan mengapa karyawan memilih untuk menjadi lebih atau kurang terikat dalam pekerjaan dan organisasi mereka. Keterikatan menurut Kahn (1990) dan Maslach *et al.* (2001) bersumber pertukaran ekonomi dan sosioemosional dalam teori pertukaran sosial, ketika karyawan menerima sumber daya dari organisasi mereka merasa wajib untuk membayar kembali organisasi dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Dengan keterikatan yang tinggi, Khan (1990) mengemukakan karyawan berkewajiban untuk membawa diri lebih dalam peran mereka untuk keberhasilan organisasi. Sebaliknya ketika organisasi gagal untuk menyediakan sumber daya, individu lebih cenderung untuk menarik dan melepaskan diri dari peran mereka. Artinya seseorang bergantung pada sumber daya ekonomi dan sosioemosional yang diterima dari organisasi. Beberapa studi empiris menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan (Del Libano, Llorens, Salanova & Schaufeli, 2012; Salanova, Agut, & Peiro, 2005; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki konsekuensi positif untuk organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan (Salanova *et al.*, 2005, Sonnentag, 2003 dan Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh (Xanthopoulou *et al.*, 2010; Demerouti, & Schaufeli, 2008; Mackay *et al.*, 2016) menunjukkan hubungan positif antara *employee engagement* dan kinerja *in role*. Menurut Borman dan Motowidlo (1993), William dan Anderson (1991) membagi kinerja individu menjadi kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*). Kinerja individu terkait dengan tugas-tugas resmi (*in role*) dan kinerja di luar peran resmi (*extra role*) yang berdampak pada keberhasilan organisasi. Penelitian ini didukung oleh Guest (2011) dan Truss *et al.* (2013) bahwa penelitian lebih lanjut adanya hubungan sumber daya manusia *employee engagement* dan kinerja individu agar karyawan terikat dengan menunjukkan kinerja berkualitas tinggi.

Meningkatnya *employee engagement* menunjukkan karyawan untuk lebih memperhatikan, lebih fokus terhadap tugas-tugasnya intinya sehingga karyawan menunjukkan sikap kerja dengan pikiran yang positif akan terikat kepada pekerjaannya ditandai dengan *vigor, dedication* dan *absorption* untuk keefektifan organisasi. Hipotesis ini dapat dikembangkan :

Hipotesis 10: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*

11. Pengaruh *Employee engagement* terhadap kinerja *extra role*

Beberapa studi empiris telah menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pekerjaan yang tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya, Del Libano, Llorens, Salanova, & Schaufeli, 2012; Salanova, 2005; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Dengan alasan ini, mendorong keterikatan kerja karyawan menjadi penting bagi organisasi. Penelitian sebelumnya Kahn (1990) mengemukakan keterlibatan pribadi merupakan pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dalam keterikatan, mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama peran kerja mereka lakukan. Dalam penelitian tersebut bahwa ada tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterikatan dan pelepasan di tempat kerja yaitu kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan. Dengan kata lain, individu lebih terikat bekerja dalam situasi kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan atau kesiapan psikologis mereka. Dalam studi empiris menguji model Kahn (1990) oleh Mei *et al.* (2004) mengemukakan bahwa kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan secara signifikan terkait dengan keterikatan. Mereka juga menemukan bahwa pengayaan pekerjaan dan peran fit adalah prediktor positif dari kebermaknaan dengan rekan kerja dan mendukung hubungan atasan sebagai prediktor keselamatan disaat kepatuhan sumber daya pekerja yang tersedia adalah prediktor positif.

Meskipun Kahn (1990) dalam Maslach *et al.* (2001) menunjukkan kondisi psikologis atau anteseden yang diperlukan untuk keterikatan, mereka tidak sepenuhnya menjelaskan mengapa individu akan merespon kondisi ini dengan berbagai tingkat keterikatan. Namun pemikiran teoritis dapat menjelaskan *employee engagement* dalam teori pertukaran sosial oleh Blau (1964), bahwa melalui teori pertukaran sosial interaksi antara organisasi dan karyawan saling ketergantungan memiliki hubungan timbal balik yang berkembang dari waktu ke waktu menjadi komitmen saling percaya, setia, dan saling mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Aturan pertukaran melibatkan timbal balik sehingga salah satu tindakan dapat merespon tindakan oleh pihak lain. Misalnya, ketika individu menerima sumber daya ekonomi dan sosioemosional dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk merespon hubungan timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hal ini konsisten yang dikemukakan Robinson *et al.* (2004) keterikatan sebagai hubungan dua arah antara pimpinan dan karyawan. Salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi mereka adalah melalui tingkat keterikatan kerja, artinya, karyawan akan melibatkan diri ke berbagai tingkat sumber daya kerjanya yang mereka terima dari organisasi, membawa diri lebih ke dalam peran kerjanya baik secara fisik, kognitif, emosional adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk menghasilkan kinerja di organisasi.

Beberapa studi empiris telah menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pekerjaan yang tinggi menunjukkan sikap dan perilaku positif yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya, Del Libano, Llorens, Salanova, & Schaufeli, 2012; Salanova, 2005; Schaufeli, Taris, & Van Rhenen, 2008). Dengan kata lain, keterikatan kerja karyawan adalah aset penting bagi organisasi. Penelitian sebelumnya Kahn (1990) mengemukakan keterlibatan karyawan merupakan memanfaatkan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka dalam keterikatan, mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama peran kerja mereka lakukan. Dalam penelitian tersebut bahwa ada tiga kondisi psikologis yang terkait dengan keterikatan dan pelepasan di tempat kerja yaitu kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan. Dengan

kata lain, individu lebih terikat bekerja dalam situasi kebermaknaan psikologis, keamanan psikologis, dan ketersediaan atau kesiapan psikologis mereka. Dalam studi empiris menguji model Kahn (1990) oleh Mei *et al.* (2004) mengemukakan bahwa kebermaknaan, keselamatan, dan ketersediaan secara signifikan terkait dengan keterikatan. Mereka juga menemukan bahwa pengayaan pekerjaan dan peran fit adalah prediktor positif dari kebermaknaan dengan rekan kerja dan mendukung hubungan atasan sebagai prediktor keselamatan disaat kepatuhan sumber daya pekerja yang tersedia adalah prediktor positif.

Meskipun Kahn (1990) dan Maslach *et al.* (2001) menunjukkan kondisi psikologis atau anteseden yang diperlukan untuk keterikatan, mereka tidak sepenuhnya menjelaskan mengapa individu akan merespon kondisi ini dengan berbagai tingkat keterikatan. Sebuah pemikiran teoritis kuat untuk menjelaskan *employee engagement* dapat ditemukan dalam teori pertukaran sosial oleh Blau (1964). Teori pertukaran sosial melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang berada dalam keadaan saling ketergantungan atau timbal balik. Sebuah prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi komitmen saling percaya, setia, dan saling mematuhi aturan pertukaran (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Aturan pertukaran biasanya melibatkan timbal balik sehingga salah satu tindakan dapat merespon tindakan oleh pihak lain. Misalnya, ketika individu menerima sumber daya ekonomi dan sosioemosional dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk merespon hubungan timbal balik (Cropanzano dan Mitchell, 2005). Hal ini konsisten dengan Robinson *et al.* (2004) keterikatan sebagai hubungan dua arah antara pimpinan dan karyawan. Salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi mereka adalah melalui tingkat keterikatan kerja, artinya, karyawan akan melibatkan diri ke berbagai tingkat sumber daya kerjanya yang mereka terima dari organisasi, membawa diri lebih ke dalam peran kerjanya baik secara fisik, kognitif, emosional adalah cara yang sangat mendalam bagi individu untuk menghasilkan kinerja di organisasi.

Penelitian oleh Markos dan Sridevi (2010) bahwa *employee engagement* merupakan prediktor kuat pada kinerja individu dan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan individu yang terikat secara emosional dengan organisasi di tempat mereka bekerja memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan berantusias pada keberhasilan organisasi. Mereka bersedia melakukan hal-hal ekstra diluar kontrak kerja jika dibutuhkan untuk mencapai keefektifan organisasi sebagai tujuan akhir organisasi dengan memaksimalkan konsep organisasi positif seperti optimisme, kepercayaan dan keterikatan (Koyuncu *et. al* 2006).

Keberhasilan individu dengan peningkatan kinerja *extra role* akan memberikan kontribusi kepada organisasi itu sendiri sehingga organisasi tetap berfokus untuk mempertahankan setiap individu yang terlibat di organisasi dan untuk kelangsungan hidup organisasi. Kinerja *extra role* merupakan perilaku diluar peran inti tugasnya, MacKenzie *et al.*, (1999) dan Podsakoff (2000) mengemukakan disaat organisasi melakukan perubahan dilingkungan organisasi diperlukan perilaku *extra role* dari anggota organisasi. membentuk perilaku seperti loyalitas, membantu orang lain, kepatuhan organisasi, bersedia memberikan kontribusi usaha dan kemampuan untuk organisasi meskipun tidak resmi namun dapat mengembangkan lingkungan sosial dan psikologis yang kondusif membuat fungsi organisasi menjadi efektif. Dengan demikian dirumuskan hipotesis ini:

Hipotesis 11. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*

12. *Employee Engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

Studi keadilan organisasional didukung oleh studi Saks (2006) mengemukakan bahwa salah satu *antecedent* dalam penelitian keterikatan karyawan adalah keadilan organisasional, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan dalam organisasi mereka, mereka akan bersikap adil dalam melakukan peran mereka dengan memberikan sikap yang lebih besar dan terikat pada pekerjaan. Demikian sebaliknya apabila persepsi yang rendah terhadap keadilan karyawan akan menarik diri dan melepaskan dari

pekerjaannya. Sehingga dapat dipahami bahwa individu yang memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja memberikan bentuk keadilan didalam pekerjaannya akan memberikan suatu hubungan timbal balik dari mereka dalam membentuk perilaku yang nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, rekan kerja dan melebihi akan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Studi Choudry dan Kumar (2011) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset terpenting untuk keefektifan jangka panjang organisasi. Choudry dan Kumar (2011) menyarankan dampak keadilan organisasi terhadap keefektifan organisasi dapat dijalankan melalui kedua jenis keadilan yaitu keadilan distributif berhubungan dengan keadilan pengalokasian sumber penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan dan keadilan prosedural bagi karyawan bagaimana prosedur dalam membuat keputusan ditempat kerjanya dapat dilaksanakan dengan adil.

Studi *employee engagement* didukung studi meta analisis yang dilakukan Mackay *et al*, (2016) menyarankan bahwa pentingnya penelitian mengenai keefektifan karyawan yang harus dikaji secara lebih luas. Bahkan studi ini menyarankan beberapa riset kedepannya penting dalam mengeksplorasi aspek kinerja individu sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi. Pada penelitian tersebut bahwa keterikatan karyawan berfungsi lebih efisien dan efektif untuk menjadi perhatian dan dipertimbangkan bahwa sikap karyawan dalam memprediksi efektifitas organisasi merupakan penilaian yang paling mendasar dalam berkontribusi diorganisasi. Penelitian ini juga didukung oleh Detnakin dan Rurkkhum (2016) dan Bedarkar dan Pandita (2014) peran *employee engagement* untuk meningkatkan kinerja individu masih rendah sehingga dari penelitian terdahulu dapat diketahui masih kurang penelitian untuk mengetahui efek *employee engagement* berkaitan dengan kinerja individu.

Untuk meningkatkan keefektifan karyawan yang lebih luas lagi, karyawan yang terikat menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan dan rekan-rekan kerjanya akan bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. Dalam situasi ini karyawan yang terikat menjadi kunci untuk keunggulan kompetitif, karena karyawan yang terikat memiliki energi yang tinggi, antusias dan sepenuhnya

tenggelam dalam pekerjaannya. Hal ini dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2008) bahwa keterikatan dengan sumber daya personal akan meningkatkan kinerja individu.

Keadilan distributif berakar pada teori keadilan (Adams, 1965 dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, 2013), mengemukakan hubungan antara karyawan dan pimpinan di organisasi, dimana karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi, sebaliknya pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai dengan hasil kerja mereka. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif memprediksi tingkat di mana mereka memandang organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan menjaganya (Masterson *et.al*, 2000). Dengan kata lain ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan distributif dalam organisasi, maka karyawan merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam peran kerja mereka dengan memberikan tingkat *employee engagement* yang tinggi.

Sumber daya personal berhubungan dengan kinerja individu sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja individu tidak lepas dari kemampuan dari masing-masing individu untuk berperilaku ditempat kerja yang dapat dikelompokkan menurut Borman dan Motowidlo (1993) membagi kinerja individu menjadi kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*). Kinerja *in role* membentuk tanggung jawab inti teknis pekerjaannya selama pekerjaan itu dilakukan karena individu terlibat berinvestasi secara fisik, kognitif dan emosional kedalam peran kerjanya. Studi ini didukung oleh meta analisis oleh Colcuitt *et.al* (2013), Karatepe (2013) mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian berbasis pertukaran sosial dalam literatur keadilan menunjukkan masih ada hasil penelitian terkait dengan kinerja tugas (*in role*) masih kurang jelas dan dengan hasil yang masih kurang maksimal didasarkan dengan sejumlah penelitian.

Selanjutnya penelitian ini didukung oleh Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) ditingkat individu dukungan adanya keadilan organisasi individu akan

terikat pada pekerjaan. Dalam teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kerja keras untuk mendapatkan *rewards* dan penghargaan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil kinerja *in role*. Cropanzano dan Mitchell (2005) mengemukakan individu lebih terikat akan memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pemimpinnya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja dengan kata lain menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasinya melalui kerja sama yang menunjukkan perilaku positif sehingga pimpinan memahami pentingnya pertukaran sosial untuk keterikatan kerja karyawan dan hasil kerja. Hipotesis penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 12: *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

13. *Employee Engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*

Studi keadilan organisasional didukung oleh studi Saks (2006) mengemukakan bahwa salah satu *antecedent* dalam penelitian keterikatan karyawan adalah keadilan organisasional, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan dalam organisasi mereka, mereka akan bersikap adil dalam melakukan peran mereka dengan memberikan sikap yang lebih besar dan terikat pada pekerjaan. Demikian sebaliknya apabila persepsi yang rendah terhadap keadilan karyawan akan menarik diri dan melepaskan dari pekerjaannya. Sehingga dapat dipahami bahwa individu yang memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja memberikan bentuk keadilan didalam pekerjaannya akan memberikan suatu hubungan timbal balik dari mereka dalam membentuk perilaku yang nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, rekan kerja dan melebihi akan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Untuk meningkatkan keefektifan karyawan yang lebih luas lagi, karyawan yang terikat menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan dan rekan-

rekan kerjanya akan bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. Dalam situasi ini karyawan yang terikat menjadi kunci untuk keunggulan kompetitif, karena karyawan yang terikat memiliki energi yang tinggi, antusias dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya. Hal ini dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2008) bahwa keterikatan dengan sumber daya personal akan meningkatkan kinerja individu.

Keadilan distributif berakar pada teori keadilan Adams, (1965) dalam Biswas, Varma dan Ramaswami, (2013), mendasari hubungan antara karyawan dan pimpinan di organisasi, karyawan menyumbangkan waktu dan usaha mereka untuk organisasi sebaliknya pimpinan memberi kompensasi mereka melalui penghargaan dan pengakuan yang sesuai hasil kerja mereka. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif memprediksi tingkat di mana mereka menilai organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan menjaganya (Masterson *et al* 2000). Dengan kata lain ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan distributif dalam organisasi mereka merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam peran kerja mereka dengan memberikan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Penelitian oleh Markos dan Sridevi (2010) bahwa keterikatan karyawan merupakan prediktor kuat pada kinerja individu dan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan individu yang terikat secara emosional dengan organisasi di tempat mereka bekerja memiliki keterikatan yang tinggi pada pekerjaan dan berantusias pada keberhasilan organisasi. Mereka bersedia melakukan hal-hal ekstra diluar kontrak kerja jika dibutuhkan untuk mencapai keefektifan organisasi sebagai tujuan akhir organisasi dengan memaksimalkan konsep organisasi positif seperti optimisme, kepercayaan dan keterikatan (Koyuncu *et. al*, 2006). Keterikatan melibatkan energi emosional, kognitif dan perilaku di tempat kerja dalam koherensi dengan tujuan dan strategi organisasi. Peran *Employee engagement* dalam organisasi sebagai pemediasi bagi individu terhadap organisasinya merupakan sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi dan nilai organisasi. Oleh karena itu dengan kinerja *extra role* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan sikap kerjanya dengan tingkat

kesadaran sosial yang tinggi seperti kerja sama antar kelompok, membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan, semakin tinggi kinerja *extra role* karyawan maka akan semakin meningkat tingkat keefektifan organisasi.

Selanjutnya penelitian ini didukung oleh Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) ditingkat individu dukungan adanya keadilan organisasi individu akan terikat pada pekerjaan. Dalam teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kerja keras untuk mendapatkan *rewards* dan penghargaan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil kinerja individu. Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan individu lebih terikat cenderung memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pimpinannya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja dengan kata lain menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasinya melalui kerja sama yang menunjukkan perilaku positif sehingga pimpinan memahami pentingnya pertukaran sosial untuk keterikatan kerja karyawan dan hasil kerja. Hipotesis penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 13: *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*.

14. *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*

Keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan karyawan terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi di antara karyawan. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural terkait dengan tingkat hirarkis di mana hasil organisasi didistribusikan sesuai dengan prosedur organisasi formal, dan selama distribusi, komunikasi yang adil kepada karyawan oleh pimpinan (Moorman, 1991; Suliman dan Kathairi, 2013). Colquitt (2001) mengemukakan persepsi keadilan prosedural memiliki dua bagian: prosedur formal dan hasil yang adil. Keadilan prosedur formal

menyangkut persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil.

Untuk meningkatkan keefektifan karyawan yang lebih luas lagi, karyawan yang terikat menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukan dan rekan-rekan kerjanya akan bermanfaat bagi keberhasilan organisasi. Dalam situasi ini karyawan yang terikat menjadi kunci untuk keunggulan kompetitif, karena karyawan yang terikat memiliki energi yang tinggi, antusias dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya. Hal ini dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2008) bahwa keterikatan dengan sumber daya personal akan meningkatkan kinerja individu.

Peran *Employee engagement* dalam organisasi sebagai pemediasi bagi individu terhadap organisasinya merupakan sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi dan nilai organisasi. Selanjutnya penelitian ini didukung oleh Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) ditingkat individu dukungan adanya keadilan organisasi individu akan terikat pada pekerjaan. Dalam teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kerja keras untuk mendapatkan *rewards* dan penghargaan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil kinerja individu. Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan individu lebih terikat cenderung memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pimpinannya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Dengan kata lain peran mediasi *employee engagement* yang tinggi maka organisasi memberikan sumber dayanya dengan keadilan prosedural sehingga karyawan dalam menjalankan tugas intinya dapat meningkatkan kinerja *in role*. Hipotesis penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 14: *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*

15. *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

Studi keadilan organisasional didukung oleh studi Saks (2006) mengemukakan bahwa salah satu *antecedent* dalam penelitian keterikatan karyawan adalah keadilan organisasional, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi terhadap keadilan dalam organisasi mereka, mereka akan bersikap adil dalam melakukan peran mereka dengan memberikan sikap yang lebih besar dan terikat pada pekerjaan. Demikian sebaliknya apabila persepsi yang rendah terhadap keadilan karyawan akan menarik diri dan melepaskan dari pekerjaannya. Sehingga dapat dipahami bahwa individu yang memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja memberikan bentuk keadilan didalam pekerjaannya akan memberikan suatu hubungan timbal balik dari mereka dalam membentuk perilaku yang nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, rekan kerja dan melebihi akan terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan karyawan terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil organisasi di antara karyawan. Dengan kata lain, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural terkait dengan tingkat hirarkis di mana hasil organisasi didistribusikan sesuai dengan prosedur organisasi formal, dan selama distribusi, komunikasi yang adil kepada karyawan oleh manajer atau perwakilan manajer (Moorman, 1991; Suliman dan Kathairi, 2013). Colquitt (2001) mengkonseptualisasikan persepsi keadilan prosedural memiliki dua bagian: prosedur formal dan hasil yang adil. Keadilan prosedur formal menyangkut persepsi karyawan tentang kewajaran prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil.

Peran *Employee engagement* dalam organisasi sebagai pemediasi bagi individu terhadap organisasinya merupakan sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi dan nilai organisasi. Selanjutnya penelitian ini didukung oleh Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) ditingkat individu dukungan adanya keadilan organisasi individu akan terikat pada pekerjaan. Dalam teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kerja keras untuk mendapatkan *rewards* dan penghargaan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil

kinerja individu. Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan individu lebih terikat cenderung memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pimpinannya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Dengan kata lain didukungnya peran mediasi *employee engagement* akan meningkatkan sumber daya organisasi adanya persepsi yang tinggi keadilan prosedural sesuai dengan prosedur formal maka akan meningkatkan kinerja *extra role*, karyawan dengan kesadaran tinggi suka rela akan membantu rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan, membantu dalam memecahkan masalah terkait dengan pekerjaan, dapat bekerja sama antar kelompok untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Hipotesis penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 15: *Employee engagement* memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

16. *Employee engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja *in role*

Perceived Organizational Support (POS) memberikan keyakinan bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002) dalam Saks (2006). POS mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement* karena karyawan mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasinya. Selain itu dukungan organisasi, karyawan akan lebih memaksimalkan kinerjanya untuk keberhasilan organisasi. Sehingga *employee engagement* lebih memberikan keuntungan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan studi Demerouti & Cropanzano (2010) mengemukakan *employee engagement* bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena karyawan yang terikat diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya yang lebih baik. Dalam aspek kinerja *in role*, kinerja *in role* didefinisikan sebagai hasil dan perilaku peran kerja secara resmi yang secara langsung melayani tujuan organisasi (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Untuk mencapai kinerja yang baik, karyawan harus memiliki keterikatan yang tinggi dalam peran kerjanya secara fisik, kognitif dan emosi. Menurut Bakker dan Demerouti (2011)

employee engagement secara positif terkait dengan kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*) bagi karyawan yang memiliki kesadaran tinggi, akan mengarahkan upaya mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dalam penelitian kedepannya menyarankan bahwa faktor situasional juga akan mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja individu. Berdasarkan penelitian sebelumnya Rubel dan Kee (,2013) *employee engagement* memediasi hubungan antara POS dan kinerja, POS mencerminkan jenis dukungan yang berkembang melalui interaksi karyawan dengan pimpinan organisasi seperti pengawas dan juga mencerminkan keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesejahteraan mereka berdasarkan norma timbal balik (Eisenberger, *et.al* 1986; Kahn, 1990).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan dan dukungan sosial memainkan peran penting dalam pengembangan keterikatan kerja (Llorens *et al*, 2006). Eisenberger dan Stinglhamber (2011,2014) mengemukakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh positif pada keterikatan kerja, antara lain dengan memperkuat minat intrinsik karyawan dalam tugas-tugas mereka, namun masih ada keterbatasan. Studi Baran *et al.*, (2012) mengemukakan hubungan antara POS dan kesejahteraan karyawan masih terbatas belum menjelaskan sepenuhnya terkait dengan dalam teori dukungan organisasi sehingga perlu penelitian lebih lanjut.

Dalam penelitian ini teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kewajibannya dengan bekerja keras untuk mendapatkan penghargaan, dan kesejahteraan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil kinerja individu. Dengan kata lain pentingnya mediasi *employee engagement* akan mempengaruhi POS sebagai sumber daya organisasi untuk meningkatkan kinerja *in role*. *Employee engagement* yang tinggi membawa karyawan akan terikat memiliki energi yang tinggi yang ditandai *vigor, dedikasi dan absorption* maka organisasi memberikan sumber dayanya dengan cara dukungan terhadap

karyawan untuk kesejahteraan, *reward* yang adil, menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dapat menjalankan pekerjaan akan semakin baik dan meningkatkan kinerja *in role*. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan:

Hipotesis 16: *Employee engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja *in role*

17. *Employee engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja *extra role*

Perceived Organizational Support (POS) memberikan keyakinan bahwa nilai-nilai organisasi berkontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawan (Rhoades dan Eisenberger, 2002) dalam Saks (2006). POS akan mendorong pada hasil-hasil positif melalui *employee engagement* karena karyawan mendapatkan dukungan organisasi yang tinggi menjadi lebih terikat pada pekerjaan dan organisasinya. Selain itu dukungan organisasi, karyawan akan lebih memaksimalkan kinerjanya untuk keberhasilan organisasi. Sehingga *employee engagement* lebih memberikan keuntungan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan studi Demerouti & Cropanzano (2010) mengemukakan *employee engagement* bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena karyawan yang terikat diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya yang lebih baik.

. Penelitian Rubel dan Kee (2013); Gupta, Agarwal dan Khatri, 2016) mengemukakan bahwa POS dan kinerja individu terkait dengan kinerja *extra role* belum menunjukkan hasil yang signifikan, peran kinerja *extra role* berhubungan dengan perilaku kelompok sebagai hasil perilaku sangat tergantung peran organisasi dan hasil kinerja individu dapat memberikan kontribusi bagi organisasi. Studi tersebut menyarankan penelitian kedepannya diperlukan variabel yang dapat memediasi keterhubungan antara POS dan kinerja individu sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kesejahteraan untuk karyawan. Sehingga penelitian lebih lanjut dengan memperhatikan pengaruh POS dan variabel yang dapat memediasi untuk memahami fenomena penelitian tersebut.

Selain itu dukungan organisasi, karyawan akan lebih memaksimalkan kinerjanya untuk keberhasilan organisasi. Melalui mediasi *employee engagement* lebih memberikan keuntungan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan studi Demerouti & Cropanzano (2010) mengemukakan *employee engagement* bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena karyawan yang terikat diharapkan untuk menunjukkan kinerjanya yang lebih baik. Dalam penelitian ini teori pertukaran sosial menjelaskan pentingnya *employee engagement* sebagai pemediasi, jika organisasi memenuhi kewajibannya maka karyawan akan melakukan hubungan timbal balik melalui kewajibannya dengan bekerja keras untuk mendapatkan penghargaan, dan kesejahteraan dari organisasi sehingga akan terkait dengan hasil kinerja individu.

Untuk mencapai kinerja individu yang baik, karyawan harus memiliki keterikatan yang tinggi dalam peran kerjanya secara fisik, kognitif dan emosi. Menurut Bakker dan Demerouti (2011) *employee engagement* secara positif terkait dengan kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*) bagi karyawan yang memiliki kesadaran tinggi, akan mengarahkan upaya mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dalam penelitian kedepannya menyarankan bahwa faktor situasional juga akan mempengaruhi *employee engagement* dan kinerja individu. Berdasarkan penelitian sebelumnya Rubel dan Kee (2013) *employee engagement* memediasi hubungan antara POS dan kinerja Individu. Dalam penelitian tersebut masih perlu penelitian lebih lanjut terkait dengan kinerja *extra role*. Kinerja *extra role* merupakan perilaku diluar peran inti tugasnya, MacKenzie *et al.* (1999) dan Podsakoff (2000) keberadaan kinerja *extra role* membentuk perilaku karyawan seperti loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, membantu orang lain, kepatuhan terhadap aturan organisasi, bersedia memberikan kontribusi usaha dan kemampuan untuk organisasi meskipun tidak resmi namun dapat mengembangkan lingkungan sosial dan psikologis yang kondusif serta untuk peningkatan efektifitas organisasi.

Pentingnya mediasi *employee engagement* dalam penelitian ini akan mempengaruhi POS sebagai sumber daya organisasi. Karyawan yang tinggi

employee engagement dengan memiliki energi yang tinggi yang ditandai *vigor*, *dedikasi* dan *absorption*, organisasi akan merespond dengan baik yang ditunjukkan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, memberikan reward yang adil, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan dengan sukarela menunjukkan kinerja *extra role* semakin tinggi dengan suka rela membantu rekan kerja, kerja sama antar mereka cukup kuat yang semakin baik dan terdukung untuk keefektifan organisasi. Hipotesis dalam penelitian ini dapat dikembangkan:

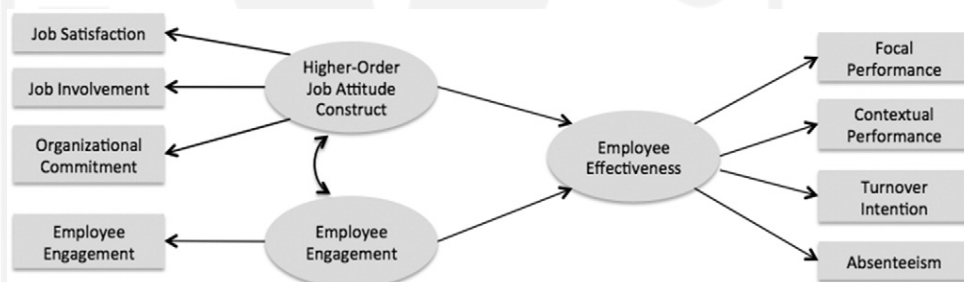
Hipotesis 17: *Employee engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja *extra role*

B. Model Penelitian

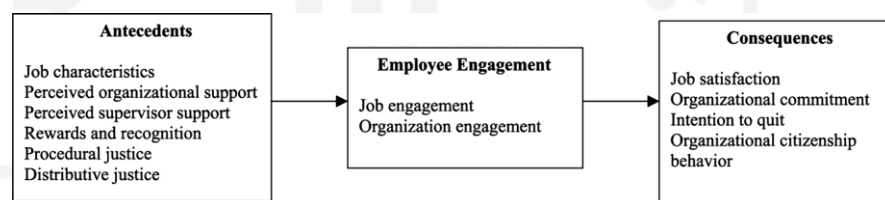
Adapun pengembangan model *employee engagement* yang akan penulis kembangkan diperoleh dari studi meta analisis Nielsen *et.al* (2017) dan Mackay *et al*, (2016) menyarankan bahwa pentingnya menggambarkan konsep keefektifan karyawan secara lebih luas. Bahkan studi ini menyarankan beberapa riset kedepannya penting dalam mengeksplorasi aspek kinerja individu di organisasi sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi. Pada penelitian tersebut bahwa *employee engagement* berfungsi lebih efisien dan efektif untuk menjadi perhatian dan dipertimbangkan bahwa sikap karyawan dalam memprediksi efektifitas karyawan merupakan penilaian yang paling mendasar dalam berkontribusi diorganisasi. Hal ini didukung oleh riset Huselid (1995), dan Delbridge dan Keenoy (2010) bahwa pengelolaan kinerja individu dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi dan sebagai bagian terpenting dari sumber daya manusia selama ini masih terbatas.

Studi Saks (2006) aspek kinerja individu menjalankan kinerja *extra role* namun belum melakukan kajian kinerja individu dari sisi kinerja tugas (*in role*) studi ini didukung oleh meta analisis oleh Colcuitt *et.al* (2013), Karatepe (2013) mengemukakan bahwa sebagian besar penelitian berbasis pertukaran sosial dalam literatur keadilan menunjukkan masih ada hasil penelitian terkait dengan kinerja tugas (*in role*) masih belum menjelaskan secara rinci bahwa kinerja

individu merupakan konsep multidimensi yang paling mendasar dari aspek perilaku dan aspek hasil untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Selanjutnya penelitian ini didukung oleh Biswa, Varma dan Ramaswani (2013) ditingkat individu dukungan adanya keadilan organisasi individu akan terikat pada pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi akan melakukan cara terbaik untuk menanamkan nilai, kepercayaan, dan norma manajemen sehingga karyawan memiliki kesan yang jelas dan tidak bias mengenai usaha bahwa pimpinan mereka untuk bersikap adil dan peduli. Studi ini juga mendukung dan memperluas literatur pertukaran sosial yang ada dengan memperkuat keadilan distributif sebagai prediktor yang signifikan terhadap dukungan organisasi yang akan meningkatkan hasil kepada kinerja individu.



Gambar 3.1 Model penelitian Mackay (2016)

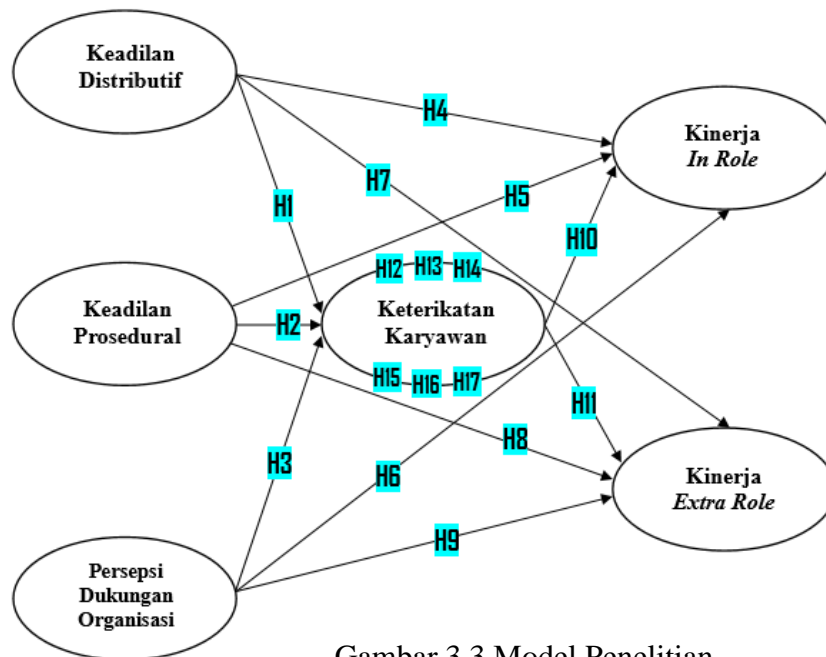


Gambar 3.2

Model *antecedent and consequence employee engagement* (Saks,2006).

Studi Saks (2006) menunjukkan bahwa ada perbedaan yang berarti antara pekerjaan dan organisasi. Dukungan organisasi yang dirasakan memprediksi kedua pekerjaan dan organisasi seperti karakteristik pekerjaan memprediksi keterlibatan pekerjaan; dan keadilan prosedural memprediksi keterlibatan organisasi. Namun, studi Saks menyarankan bahwa masih ada variabel lain bahwa peran keterikatan karyawan yang paling penting. Salah satu aspek kinerja individu sebagai *consequences* dari keterikatan karyawan

menjalankan kinerja *extra role* namun belum melakukan kajian kinerja individu dalam tugas inti (*in role*). Saks (2006) menyarankan bahwa praktik sumber daya manusia untuk keberhasilan organisasi dapat menjadi pertimbangan pada studi selanjutnya.



Gambar 3.3 Model Penelitian

Studi ini akan mengembangkan model *employee engagement* dan memperluas literatur kinerja individu. Pentingnya peran kinerja individu sebagai salah satu capaian organisasi diduga memberikan dampak kepada organisasi dan individu sendiri untuk lebih terikat kepada pekerjaannya demikian pula dengan adanya dukungan organisasi, organisasi akan melakukan sikap yang adil kepada individu. Sehingga individu dapat memberikan kontribusinya dengan kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*) secara bersama-sama.

Pentingnya bagi organisasi untuk memperhatikan *employee engagement* pada karyawannya karena sangat berkaitan dengan hasil organisasi seperti kesediaan karyawan untuk tetap bekerja di organisasinya, produktivitas, keuntungan, loyalitas dan kenyamanan pelanggan. Semakin karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan organisasinya, maka semakin meningkat keberhasilan organisasi. Hal ini dapat disebabkan karyawan merasa mendapatkan dukungan dari organisasi akan lebih bersemangat dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maupun keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak positif dalam mencapai tujuan organisasi, maka organisasi harus fokus pada upaya membangun keterlibatan karyawan dengan memberikan semangat, dedikasi pada karyawan

Dengan demikian peran individu harus lebih dinamis untuk mencapai keunggulan kompetitif yang dapat menjamin kelangsungan hidup organisasi agar dapat bersaing di pasar global. Kinerja individu sangat penting sebagai pencapaian hasil pekerjaan mereka dan menjadi sumber kepuasan, *self efficacy* (Bandura, 1997; Kanfer *et.al*, 2005). Demikian pula organisasi didorong oleh situasi pasar untuk menetapkan tujuan organisasi dan kinerjanya, seperti pengurangan biaya, mencapai tingkat penjualan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan persentase pasar, meningkatkan produktifitas dan kualitas, produk inovatif.

Oleh karena itu sumber daya manusia sebagai salah satu sumber terpenting bagi organisasi, dapat memahami harapan individu untuk mencapai hasil organisasi yang diinginkan. Hasil yang diinginkan dalam mengelola karyawannya seperti kompetensi, kerjasama karyawan dengan pimpinannya, kerjasama antar karyawan, kinerja individu, motivasi, komitmen, kepuasan, sikap dan perilaku karyawan. Organisasi juga perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Pencapaian tujuan dan sasaran terjalin dalam kinerja yang lebih baik untuk mencapai hasil organisasi dapat dilakukan melalui capaian organisasi yang dapat diukur.

Model Penelitian ini berkaitan dengan kinerja individu *in role* dan *extra role* yang dilakukan pada kedua jenis kinerja individu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih utuh terkait keadilan distributif dan keadilan prosedural dan *perceived organizational support*. dimana penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengukur kinerja *in role*, namun disisi lain kinerja *extra role* masih perlu penelitian kembali. Sehingga penulis melakukan penelitian kinerja

individu dan menjadi penelitian yang berbeda pada penelitian sebelumnya bahwa pengukuran kinerja individu dilakukan dengan kedua jenis kinerja individu *in role* dan *extra role* agar dapat memahami bahwa kedua jenis pengukuran kinerja individu merupakan hal yang berbeda untuk keefektifan organisasi yang dapat dilakukan bersama-sama.

Selain itu *employee engagement* berfungsi lebih efisien dan efektif untuk menjadi perhatian dan dipertimbangkan untuk meningkatkan kinerja individu. Hal ini memberikan kebermanfaatan untuk menjalankan keefektifan organisasi, maka organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, memerlukan sinergi dari setiap karyawan yang dimilikinya, untuk mencapai sasaran kinerja organisasi yang lebih baik. Dalam hal ini, organisasi memerlukan karyawan yang dapat saling bekerja sama, sehingga mereka saling mendukung dalam melaksanakan tugasnya masing-masing dan mencapai sasaran kinerja organisasi yang lebih baik.

Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan serta kinerjanya yang bagus, akan mendukung kinerja organisasi dalam menghadapi persaingan dengan organisasi lain. Meskipun dibantu oleh peralatan dan mesin-mesin dalam memproduksi, jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka belum tentu mendapatkan hasil yang maksimal. Terutama pada organisasi yang bergerak di bidang layanan jasa berorientasi kepada pelanggan, telah menjadi faktor utama dalam keberhasilan pencapaian tujuannya. Hal ini semakin nyata pada organisasi yang secara langsung berinteraksi dengan konsumen yang membutuhkan jasa tersebut. Pada organisasi BUMD layanan publik, para pelanggan secara langsung merasakan pelayanan atau jasa yang diberikan oleh organisasi, hal-hal yang dilihat dan dirasakan oleh konsumen menggambarkan kualitas pelayanan mereka dan juga kualitas organisasi di kedua BUMD. Pelayanan yang menyeluruh tidak hanya muncul dari kontribusi-kontribusi individual para karyawan. Keterpaduan antar semua komponen sangat dibutuhkan untuk mencapai kualitas yang maksimal. Selain itu, perilaku untuk saling membantu, mendukung rekan kerja, dan bertanggung jawab secara menyeluruh pada organisasi, meski bukan merupakan tugas yang telah digariskan, sangat menentukan kinerja organisasi. dimana organisasi layanan publik

merupakan organisasi yang memberikan jasa pelayanan pada publik yang harus terus-menerus ditingkatkan pelayanannya.

Kesuksesan sebuah organisasi dalam memberikan pelayanan jasa bukanlah semata-mata merupakan hasil kontribusi individu seperti yang telah ditargetkan oleh organisasi tersebut namun lebih menekankan fleksibilitas dan kreativitas karyawan hal ini merupakan hasil dari kinerja individu *in role* dan *extra role*. Dengan demikian di era penuh persaingan ini organisasi dituntut lebih flexibel dalam menghadapi perubahan dan perkembangan lingkungan luar yang sangat cepat. sehingga kualitas pekerjaan karyawan yang baik merupakan harapan dari organisasi, artinya kinerja *in role* dengan berkuallitas tinggi sangat menjadi tuntutan organisasi, agar karyawan mampu berdaya saing, mampu menunjukkan kompetensinya. perlu mendapat perhatian karyawan maupun dukungan dari organisasi.

BAB. IV

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini digunakan untuk meneliti data pada populasi dan sampel tertentu, dengan mengumpulkan data melalui instrumen penelitian dan analisis datanya bersifat kuantitatif. Tujuan penelitian dengan pendekatan kuantitatif ini untuk menunjukkan adanya pengaruh, menguji teori yang relevan dan mencari nilai yang prediktif untuk digeneralisasikan (Sugiyono, 2002).

2. Objek Penelitian

Untuk mendapatkan data primer, penulis melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner dari sumbernya dengan bantuan Divisi Sumber Daya Manusia di kedua BUMD tersebut, kemudian didistribusikan kepada setiap karyawan di unit kerja masing-masing. Jumlah kuesioner yang disebarakan berjumlah 415 eksemplar.

B. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada Badan Usaha Milik Daerah yaitu Bank Sumsel Babel Pusat dan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Musi berjumlah 1154 orang. Sampel dalam penelitian ini menurut Hair *et.al* 1995 dalam Sekaran dan Bougie (2010) bahwa ukuran sampel yang harus dipenuhi minimum berjumlah 100 sampai dengan 200 sampel atau jumlah indikator dikali 5 – 10. Asumsi kecukupan sampel dalam penelitian ini 415 sampel.

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel dalam penelitian ini adalah *propotional purposive sampling* yaitu pengambilan sampel yang memperhatikan pertimbangan unsur-unsur atau kategori di dalam populasi penelitian. Proposional digunakan untuk menentukan jumlah sampel pada masing-masing di unit kerja pada subjek penelitian (Sugiyono, 2010). Adapun jumlah keseluruhan karyawan BUMD di kedua organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.1

Jumlah Keseluruhan Karyawan Bank Sumsel Babel Kantor Pusat

No	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1	Divisi Bisnis Cabang	17
2	Divisi Kredit	30
3	Divisi Manajemen Resiko	14
4	Divisi Pengawasan intern	73
5	Divisi Perencanaan Strategis	12
6	Divisi Sumber Daya Manusia	44

7	Divisi Teknologi Informasi	47
8	Divisi Tresuri dan Internasional	35
9	Divisi Usaha syariah	24
10	Divisi Kepatuhan	19
11	Divisi Sekretaris Perusahaan dan Hukum	39
12	Divisi Umum	75
13	Kantor Pusat	1
14	Satuan Akuntansi dan Pelaporan	15
15	Satuan Anti Fraud	9
16	Satuan Bisnis Kartu	21
17	Satuan Kredit khusus	10
18	Satuan Kredit Konsumen	15
19	Satuan Pemasaran	14
20	Satuan Pengembangan dan Kebijakan	9
21	Satuan Risiko Kredit	30
22	Sekretaris Dewan Komisaris	1
T o t a l		554

Sumber Data: Bank Sumsel Babel 2019

Tabel 4.2

Jumlah Karyawan keseluruhan PDAM Tirta Musi Palembang

No	Unit kerja	Jumlah karyawan
1	Satuan Pengawas Intern	9
2	Umum dan Keuangan:	
	a.Keuangan	31
	b. Pengadaan	10
	c. SumberDaya Manusia	11
	d.Umum	38

3	Operasional dan Pelayanan	
	a. Pengendalian kehilangan air	46
	b. Unit Pelayanan Rambutan	33
	c. Unit Pelayanan 3Ilir	34
	d. Unit Pelayanan Km. 4	39
	e. Unit Pelayanan Sako Kenten	35
	f. Unit Pelayanan Seberang Ulu II	34
	g. Unit Pelayanan Kalidoni	31
	h. Unit Pelayanan Karang Anyar	26
	I. Unit Pelayanan Alang-Alang Lebar	42
j. Unit Pelayanan Seberang Ulu I	30	
4.	Teknik dan Pengembangan	
	a. Produksi	96
	b. Mekanik dan Listrik	20
	c. Perencanaan dan Pengembangan	35
	Total	600

Sumber: Perusahaan Daerah Tirta Musi Palembang, 2019

Tabel 4.3

Jumlah sampel berdasarkan unit kerja BSB Kantor Pusat

No	Unit Kerja	Jumlah karyawan	Sampel
1	Divisi Bisnis Cabang	$\frac{200}{554} \times 17$	6
2	Divisi kredit	$\frac{200}{554} \times 30$	10
3	Divisi Manajemen Resiko	$\frac{200}{554} \times 14$	5
4	Divisi Pengawasan	$\frac{200}{554} \times 73$	26

	Intern		
5	Divisi Perencanaan Strategis	$\frac{200}{554} \times 12$	4
6	Divisi Sumber Daya Manusia	$\frac{200}{554} \times 44$	15
7	Divisi Teknologi Informasi	$\frac{200}{554} \times 47$	16
8	Divisi Tresuri dan International	$\frac{200}{554} \times 35$	12
9	Divisi Usaha Syariah	$\frac{200}{554} \times 24$	9
10	Divisi Kepatuhan	$\frac{200}{554} \times 19$	7
11	Divisi Sekretaris Perusahaan dan Hukum	$\frac{200}{554} \times 39$	14
12	Divisi Umum	$\frac{200}{554} \times 75$	27
13	Satuan Akuntansi dan Pelaporan	$\frac{200}{554} \times 15$	5
14	Satuan Anti Fraud	$\frac{200}{554} \times 9$	3
15	Satuan Bisnis Kartu	$\frac{200}{554} \times 21$	7
16	Satuan Kredit Khusus	$\frac{200}{554} \times 10$	4
17	Satuan Kredit Konsumen	$\frac{200}{554} \times 15$	5
18	Satuan Pemasaran	$\frac{200}{554} \times 14$	5
19	Satuan Pengembangan dan Kebijakan	$\frac{200}{554} \times 9$	3
20	Satuan Resiko Kredit	$\frac{200}{554} \times 30$	10
	Total		193

Sumber data: diolah, 2020

Tabel 4.4

Jumlah sampel berdasarkan unit kerja PDAM Tirta Musi

No	Unit Kerja	Jumlah karyawan	Sampel
----	------------	-----------------	--------

1	Satuan Pengawasan Intern	$\frac{200}{600} \times 9$	3
2	Umum & Keuangan		
	a.Keuangan	$\frac{200}{600} \times 31$	11
	b.Pengadaan	$\frac{200}{600} \times 10$	4
	C.SDM	$\frac{200}{600} \times 10$	4
	d.Umum	$\frac{200}{600} \times 38$	13
3	Operasional dan Pelayanan:		
	a.Peng.kehilangan air	$\frac{200}{600} \times 46$	15
	b.Unit Pelayanan Rambutan	$\frac{200}{600} \times 33$	11
	c. Unit Pelayanan 3ilir	$\frac{200}{600} \times 34$	11
	d. Unit Pelayanan Km4	$\frac{200}{600} \times 39$	13
	e. Unit Pelayanan Sako	$\frac{200}{600} \times 35$	11
	f. Unit Pelayanan Seberang Ulu II	$\frac{200}{600} \times 34$	11
	g. Unit Pelayanan Kalidoni	$\frac{200}{600} \times 31$	10
	h. Unit Pelayanan Karang Anyar	$\frac{200}{600} \times 26$	9
	I. Unit Pelayanan Alang-Alang Lebar	$\frac{200}{600} \times 42$	15
	J. Unit Pelayanan Seberang Ulu I	$\frac{200}{600} \times 30$	10

4	Teknik dan Pengembangan		
	a. Produksi	$\frac{200}{600} \times 96$	32
	b. Mekanik dan Listrik	$\frac{200}{600} \times 20$	7
	c. Perencanaan dan Pengembangan	$\frac{200}{600} \times 35$	11
	Total		201

Sumber data: diolah, 2020

C. Operasional Variabel dan Pengukurannya

Variabel dari sebuah penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari seseorang atau sebuah objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam suatu kelompok (Sugiyono, 2010). Berdasarkan dari telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel penelitian ini adalah :

1. Variabel independen

Penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah keadilan distributif (X1), keadilan prosedural (X2), persepsi dukungan organisasi (X3)

2. Variabel dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja *in role* (Y1) dan kinerja *extra role* (Y2).

3. Variabel Mediasi

Variabel mediasi adalah variabel yang berperan sebagai variabel perantara, secara teoritis mempengaruhi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sehingga menyebabkan pengaruh (pengaruh X terhadap Y) menjadi pengaruh yang tidak langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel mediasi adalah *employee engagement* (M).

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel penelitian diukur, yang menjadikan peneliti dapat mengetahui baik buruknya sebuah pengukuran. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan berdasarkan keputusan hasil yang telah ditentukan (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Roma, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt 2001) menghasilkan prinsip penting dalam menilai *outcomes* yang berfokus pada prinsip proporsi ekuitas (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Roma, 1961; Leventhal, 1976 dalam Colquitt 2001, Tjahjono, 2007) menurut Colquitt (2001) keadilan distributif menggambarkan bahwa aturan ekuitas sebagai aturan normatif tunggal yang menentukan bahwa imbalan dan sumber daya didistribusikan sesuai dengan kontribusi penerimanya.

Pengukuran keadilan distributif menggunakan 4 item pernyataan Leventhal, (1976) yang digunakan kembali dalam penelitian Colquitt (2001) dengan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju memiliki koefisien Alpha Cronbach's 0,9. Pada penelitian ini, item-item pernyataan dibuat secara spesifik dengan mengubah bagian-bagian item (Colquitt, 2001) dan ukuran-ukuran tersebut disesuaikan untuk tetap bermakna. Makna *outcomes* dalam pernyataan secara spesifik diperoleh seseorang dalam pekerjaannya, Colquitt, (2001 dalam Tjahjono 2007). *Outcomes* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja. Operasional variabel keadilan distributif diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5

Keadilan distributif

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
----------	-----------	-----------------

Keadilan Distributif	1. Proporsi inputs dan outcome sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja	1. Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan 2. Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan usaha yang telah saya lakukan dalam pekerjaan saya
	2. Alokasi hasil individu sesuai dengan kebutuhan	3. Penilaian kinerja terhadap diri saya telah sesuai dengan kinerja yang saya berikan 4. Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan apa yang telah saya kontribusikan di tempat organisasi saya bekerja

2. Keadilan Prosedural

Menurut (Thibaut dan Walker 1975 dalam Colquitt, 2001) keadilan prosedural ada dua kriteria yaitu proses kemampuan untuk menyerukan pandangan dan argumen seseorang terhadap prosedur sedang berjalan dan keputusan kemampuan untuk mempengaruhi hasil aktual, pandangan ini didukung oleh Lind & Tyler, (1988 dalam Colquitt 2001). Keadilan prosedural dianggap dinilai dengan membandingkan proses satu pengalaman untuk beberapa aturan prosedural yang dapat digeneralisasikan.

Pengukuran keadilan prosedural menggunakan 7 item pernyataan yang digunakan oleh Colquitt (2001) dengan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju memiliki koefisien Alpha Cronbach's 0,89. Operasional variabel keadilan prosedural diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel IV.6
Keadilan Prosedural

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
----------	-----------	-----------------

Keadilan Prosedural	1. Konsistensi penerapan peraturan	1. Prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten
	2. Tidak adanya diskriminasi perlakuan	2. Prosedur dalam penilaian kinerja tidak mengandung bias (tidak berpihak kepada kepentingan tertentu) 3. Prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standarmoral diorganisasi tempat saya bekerja
	3. Keakuratan informasi	4. Prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat
	4.Mekanisme untuk memperbaiki kesalahan	5. Saya dapat mempertanyakan hasil dari prosedur penilaian kinerja
	5.Kendali proses	6.Saya dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan saya dalam prosedur penilaian kinerja
	6.Kendali keputusan	7.Saya memiliki pengaruh terhadap hasil dari prosedur penilaian kinerja

3. *Perceived Organizational Support (POS)*

Pengertian *Perceived Organizational Support (POS)* oleh Eisenberger (1986) didefinisikan sebagai suatu keyakinan tentang sejauh mana organisasi memberikan nilai kontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka melalui keterbukaan, dukungan pengawas bahwa organisasi memperhatikan kemampuan mereka, penghargaan atas capaian kerja dengan kondisi lingkungan ditempat kerja baik secara fisik maupun non fisik. Pengukuran POS oleh Eisenberger (1986) dengan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju memiliki koefisien Alpha Cronbach's 0,80 dengan 12 Item pernyataan untuk mengukur POS. Operasional variabel *Perceived Organizational Support (POS)* diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Perceived Organizational Support (POS)

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
----------	-----------	-----------------

<i>Perceived Organizational Support</i>	1.kepedulian terhadap kesejahteraan	1.Organisasi benar-benar peduli pada kesejahteraan saya
	2. Memberikan bantuan ketika karyawan kesulitan	2. organisasi menyediakan bantuan ketika saya mengalami kesulitan
	3.Kepedulian pada performa karyawan	3.Organisasi benar-benar mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai pribadi saya
	4.Respon terhadap bantuan khusus yang dibutuhkan	4.organisasi bersedia membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan khusus
	5.Pedulil dengan pendapat	5. Atasan saya peduli dengan pendapat saya
	6.Pedulil dengan kesejahteraan	6. Atasan saya peduli pada kesejahteraan saya
	7.Mempertimbangkan tujuan dan nilai	7. Atasan saya benar-benar mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai pribadi saya
	8. Perhatian dengan bawahan	8.Atasan saya merasa bangga karena saya menjadi bagian dari organisasi ini.
	9. Imbalan atas pencapaian kerja	9.Organisasi bangga terhadap prestasi saya
	10. Gaji (R)	10. Organisasi tidak peduli terhadap gaji yang merupakan hak saya (R)
	11. Kebebasan dalam bekerja	11.Organisasi bersedia memberikan keleluasaan kepada saya agar saya dapat mengeluarkan kemampuan terbaik saya

	12. Tugas yang menantang	12 . Organisasi berusaha membuat pekerjaan semenarik mungkin
--	--------------------------	--

4. *Employee Engagement*

Kahn (1990) mengemukakan *employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan peran mereka di tempat kerja. Keterikatan secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional. Kahn (1990) dalam Schaufeli dan Bakker (2010) *employee engagement* sebagai konstruk yang melihat perbedaan diantara karyawan dan berapa banyak energi dan dedikasi diberikan di tempat kerja yang memberikan sikap positif karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.

Pengukuran keterikatan karyawan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang disusun oleh Schaufeli dan Bakker (2010) dengan 17 item pernyataan menggunakan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju. memiliki koefisien Alpha Cronbach's 0,91. Operasional variabel *Employee Engagement* diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Employee Engagement

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
<i>Employee Engagement</i>	1. Kemauan 2. Semangat kerja	1. Saat bekerja, saya merasa berkelebihan energi. 2. Saat bekerja saya merasa kuat 3. Saat saya bangun pagi, saya merasa ingin bekerja 4. Saya bisa terus bekerja dalam jangka waktu yang lama

	3.Energik	5. Saat bekerja, mental saya tangguh 6. Meskipun segala sesuatu tidak sesuai dengan harapan, saya tetap menjalankan pekerjaan dengan baik
	4.Antusiasme	7.Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan bermakna dan terarah 8. Saya antusias dengan pekerjaan saya
	5.Inspirasi	9.Pekerjaan saya menginspirasi saya 10. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan
	6.Kebanggaan	11. Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan 12. Tugas saya cukup menantang 13. Saya merasa senang saat bekerja secara intensif
	7.Konsentrasi	14.Saat saya bekerja,saya melupakan hal lain di sekitar saya
	9.Waktu	15.Waktu berlalu saat saya bekerja 16. Saya tenggelam dalam pekerjaan saya
	10. Kesulitan	17. Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya

5. Kinerja *In role*

Upaya untuk meningkatkan kinerja individu tidak lepas dari kemampuan dari masing-masing individu untuk berperilaku ditempat kerja yang dapat dikelompokkan pada kinerja individu yang berkaitan dengan tugas-tugas resmi (*in role*) dan kinerja di luar peran resmi (*extra role*) yang berdampak pada keberhasilan organisasi. Keberhasilan individu dengan peningkatan kinerjanya akan memberikan kontribusi kepada organisasi itu sendiri sehingga organisasi

tetap berfokus untuk mempertahankan setiap individu yang terlibat di organisasi dan untuk kelangsungan hidup organisasi.

Borman dan Motowidlo (1993);William dan Anderson, (1991) membagi kinerja individu menjadi kinerja tugas (*in role*) dan kinerja kontekstual (*extra role*). Kinerja tugas dalam perannya, mencerminkan kualitas seorang individu melakukan tugas yang dibutuhkan oleh pekerjaan sebagai efektifitas untuk berkontribusi terhadap inti teknis dari organisasi. Kinerja kontekstual dalam perannya ketika individu melibatkan dirinya dalam peran kerja mereka. Mereka harus memiliki kinerja kontekstual lebih tinggi yang berhubungan dengan kecendrungan individu untuk berperilaku dengan cara memfasilitasi konteks sosial dan psikologis dari suatu organisasi (Borman dan Motowidlo, 1993).

Menurut William dan Anderson (1991), kinerja tugas (*in role*) adalah penyelesaian tugas atau kegiatan secara khusus memenuhi persyaratan atau deskripsi pekerjaan tertulis. Kinerja tugas (*in role*) mencakup penyelesaian tugas yang ditugaskan dengan penuh rasa tanggung jawab memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam deskripsi. Pengukuran kinerja *in role* yang dikembangkan oleh William dan Anderson(1991) dengan 7 pernyataan menggunakan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju memiliki koefisien Alpha Cronbach"s 0,83.Operasional variabel Kinerja *In role* diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9

Kinerja *In role*

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
Kinerja <i>in role</i>	1. Tanggung jawab	1.Saya menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik 2.Saya memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja
	2. Aturan formal	3.Saya melaksanakan tugas-

		tugas yang seharusnya saya lakukan.
	3. Tuntutan pekerjaan	4. Saya memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan.
	4. Evaluasi kinerja	5. Saya terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja saya.
	5. Kelalaian Pekerjaan	6. Saya melalaikan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan. 7. Saya gagal melaksanakan tugas-tugas penting

6. Kinerja *extra role*

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, (2000) kinerja *extra role* menggambarkan perilaku tertentu dalam bekerja yang tidak terkait dengan dalam deskripsi kerja, sistem penggajian namun dapat berkontribusi pada keberhasilan untuk mencapai keefektifan dan fungsi organisasi karena unsur ini sangat terkait membantu rekan kerja dalam pencapaian keefektifan organisasi. Pengukuran kinerja *extra role* menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh MacKenzie (1999) dengan 8 pernyataan menggunakan skala *Likert* antara (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju memiliki koefisien Alpha Cronbachs 0,91. Operasional variabel Kinerja *extra role* diuraikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10

Kinerja extra role

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
<i>Kinerja Extra role</i>	1. Membantu rekan kerja	1.Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja. 2.Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang sakit atau tidak masuk kerja
	2. Melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi	3.Saya berusaha menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.
	3. Bekerja tanpa mengeluh	4.Saya memberi semangat pada rekan kerja saat mereka patah semangat 5.Saya memberi semangat pada rekan kerja supaya mereka bekerja dengan baik
	4.sikap sopan santun dan hormat	6.Saya berbicara terlebih dahulu dengan rekan kerja sebelum melakukan tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka.
	5. Melibatkan diri dalam organisasi bertanggung jawab dan perhatian serta peduli dengan kehidupan dalam organisasi	7.Saya mendamaikan rekan kerja yang berselisih paham. 8. Saya memberi suasana damai di organisasi saat ada perselisihan

D. Sumber Data dan Teknik Pengolahan Data

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari sumbernya yaitu karyawan Bank Sumsel Babel Kantor Pusat dan karyawan PDAM Tirta Musi Palembang melalui kuesioner yang diajukan kepada responden. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara

memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Penyebaran kuesioner secara langsung dimaksudkan agar tingkat pengembalian kuesioner tinggi, pertanyaan bersifat tertutup (*closed question*), artinya responden diminta untuk membuat pilihan di antara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Pertanyaan tertutup ini disebut juga dengan pertanyaan berstruktur (*structured questions*) yang memberikan seperangkat pilihan yang tetap kepada responden (Cooper dan Schindler, 2001). Data primer dalam penelitian ini meliputi variabel- variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, *perceived organizational support*, *employee engagement* dan *in role* dan *extra role*

2. Data Sekunder

Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Sugiyono, 2008). Data yang dimaksud seperti jumlah karyawan, bagian-bagian bidang pekerjaan, tingkat pendidikan formal, dan struktur organisasi.

3. Teknik Pengolahan Data

Penelitian ini akan dilakukan secara kuantitatif pengambilan data dilakukan dalam bentuk angket (kuesioner) dengan metode skala. Butir-butir pernyataan diukur menggunakan skala *Likert* dengan cara memilih satu nilai dalam skala satu sampai lima dari (1) sangat tidak setuju sampai dengan (5) sangat setuju)

E. Uji Kualitas Instrumen

1. Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis dan sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis (Ghozali, 2014). Pada umumnya sebelum melakukan analisis model struktural, peneliti terlebih dahulu harus melakukan pengukuran model (*measurement model*) untuk menguji validitas dari indikator-indikator

pembentuk konstruk atau variabel laten tersebut dengan menggunakan CFA. Dalam penelitian ini digunakan model CFA *first order*, dimana pada model CFA *first order* indikator-indikator di implementasikan dalam item-item yang secara langsung mengukur konstraknya. Dalam pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,70$. Dalam riset-riset yang belum mapan *loading factor* $\geq 0,50-0,60$ masih dapat ditolerir (Ghozali, 2014).

2..Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauhmana stabilitas dan konsistensi dari alat pengukuran yang digunakan, sehingga memberikan hasil yang konsisten jika pengukuran tersebut dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama.

Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum jika nilai CR (*Construct Reliability*) $> 0,70$ sedangkan reliabilitas $\leq 0,70$ dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori. Selain itu, untuk semakin memperkuat hasil analisis dari uji reliabilitas dapat dilihat dengan hasil perhitungan rerata VE (*Variance Extracted*). Dimana ketika nilai VE yang diperoleh $> 0,5$ maka dapat dikatakan reliabel (Ghozali, 2014).

Berikut adalah rumus matematik untuk menghitung reliabilitas yaitu sebagai berikut:

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum standardloading)^2}{(\sum standardloading)^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$Variance\ Extracted = \frac{\sum std\ loading^2}{\sum std\ loading^2 + \sum \epsilon_j}$$

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pernyataan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh item yang diteliti dideskripsikan dengan menggunakan nilai rata-rata dan persentase dari skor jawaban responden (Sekaran and Bougie, 2010).

Jawaban responden akan dikelompokkan secara deskriptif statistik dengan mengategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Dimana: RS = Rentang Skala.

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.

b = Jumlah poin skala dalam kuesioner.

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

1. Nilai indeks antara 1,00-1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.

2. Nilai indeks antara 1,80-2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
3. Nilai indeks antara 2,60-3,39 dikategorikan cukup atau netral
4. Nilai indeks antara 3,40-4,19 dikategorikan tinggi atau baik.
5. Nilai indeks antara 4,20-5,00 dikategorikan sangat tinggi atau baik sekali.

2. Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan AMOS versi 24. Alasan penggunaan alat analisis ini karena adanya beberapa hubungan yang kompleks dari beberapa variabel yang diuji dalam penelitian ini, sehingga penggunaan AMOS mampu untuk mengkombinasikan beberapa teknik yang menyertakan analisis faktor, analisis *path* dan analisis regresi.

Dalam pengujian hipotesis perlu untuk memilih atau menentukan tingkat signifikansi dan untuk memilih tingkat signifikansi peneliti harus memerhatikan hasil penelitian terdahulu terhadap penelitian sejenis. Masing-masing bidang ilmu mempunyai standar yang berbeda dalam menentukan signifikansi. Pada ilmu sosial biasanya menggunakan tingkat signifikansi antara 90% ($\alpha = 10\%$) sampai 95% ($\alpha = 5\%$), sedangkan ilmu-ilmu eksakta biasanya menggunakan tingkat signifikansi antara 98% ($\alpha = 2\%$) sampai 99% ($\alpha = 1\%$). Terkait dengan hal tersebut, adapun tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu ($\alpha = 5\%$). Artinya, keputusan peneliti untuk menolak atau mendukung hipotesis nol memiliki probabilitas kesalahan sebesar 5% (Ghozali, 2014).

G. Asumsi-Asumsi Penggunaan SEM

Menurut Ghozali, (2014) sebelum melakukan pengujian terhadap konstruk-konstruk yang ada, beberapa persyaratan atau asumsi yang harus dipenuhi sebelum melakukan pengolahan SEM, antara lain:

1. Kecukupan ukuran sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100-200 sampel atau jumlah indikator dikali 5 – 10 (Sekaran dan Bougie (2010) berjumlah 341 responden.

2. Uji *Outliers*

Outliers adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Jika terjadi *outliers* maka data tersebut dapat dikeluarkan dari analisis. Uji *outliers univariate* dilakukan dengan melihat nilai ambang batas dari *z-score* itu berada pada rentang 3-4. Oleh karena itu kasus atau observasi yang mempunyai $z\text{-score} \geq 4,0$ dikategorikan *outliers*. Nilai *z-score* adalah nilai yang sudah di standarkan sehingga memiliki rata-rata (*mean*) 0 dan standar deviasi 1 (Ghozali, 2014).

Outliers multivariate dilakukan dengan kriteria jarak *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*), yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikansi dengan $p < 0,001$. Apabila nilai *mahalanobis d-squared* lebih besar dari nilai *mahalanobis* pada tabel, maka data tersebut adalah *multivariate outliers* yang harus dikeluarkan (Ghozali, 2014).

3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui normal tidaknya distribusi penelitian darimasing-masing variabel. Jika distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *Critical Ratio* (CR), *skewenes* (kemiringan), atau CR *curtosis* (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Ghozali, 2014).

4. Uji Multikoleniritas

Uji *multikolinearitas* digunakan untuk menganalisis apakah model penelitian memiliki korelasi antara setiap variabel eksogen. Model penelitian dikatakan baik apabila setiap variabel eksogen tidak memiliki korelasi yang sempurna atau besar. *Multikolinearitas* dalam model penelitian dapat diketahui dengan melihat nilai dari determinan matriks kovarian. Jika korelasi antar konstruk eksogen $< 0,85$ berarti tidak terjadi *multikolinieritas* (Ghozali, 2014).

H. Langkah-Langkah SEM

Adapun langkah-langkah dalam pengujian SEM adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan Model Teoritis

Pengembangan model yang dimaksud dalam analisis SEM adalah model persamaan struktural yang didasarkan pada hubungan kausalitas. Kausalitas disini adalah suatu asumsi dimana perubahan yang terjadi pada satu variable dapat mempengaruhi perubahan pada variable lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas tersebut sangat dipengaruhi oleh justifikasi suatu teori yang mendukung analisis. Analisis SEM digunakan bukan untuk menghasilkan suatu model maupun kausalitas, tetapi untuk menjelaskan hubungan antar variable dalam model melalui uji data empiris atau teori yang mendukung analisis (Ghozali, 2014).

2. Pengembangan Diagram Alur (*Path Diagram*)

Setelah menetapkan pengembangan model yang akan digunakan, langkah selanjutnya adalah menyusun hubungan setiap variabel dalam model dengan menggunakan diagram jalur dan menyusun strukturalnya. Pada analisis SEM pengembangan diagram jalur sangat penting dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam melihat hubungan kausalitas pada setiap variabel yang sedang ditelitinya. Menurut Ghozali (2014) konstruk yang dibangun dalam diagram *path* dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

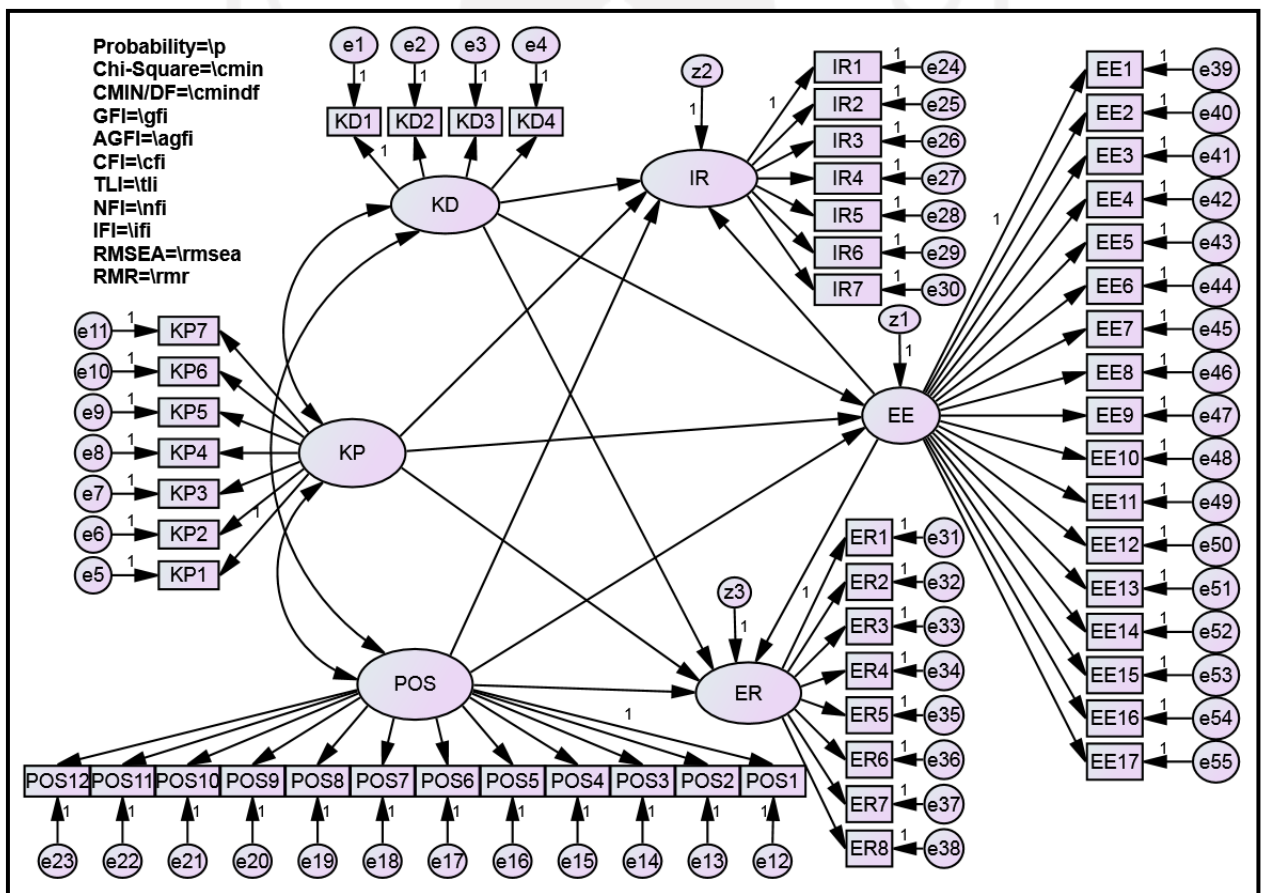
a. *Exogenous construct* atau konstruk eksogen

Konstruk eksogen disebut sebagai variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model.

b. *Endogenous construct* atau konstruk endogen

Konstruk endogen merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk endogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 4.1 Full Model Structural Equation Modelling



3. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

SEM hanya menggunakan matrik varian atau kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik korelasi mempunyai rentang yang sudah umum dan

tertentu yaitu 0 sampai dengan ± 1 dan karena itu memungkinkan untuk melakukan perbandingan yang langsung antara koefisien dalam model. Matrik kovarian umumnya lebih banyak digunakan dalam penelitian mengenai hubungan, sebab *standard error* yang dilaporkan dari berbagai penelitian umumnya menunjukkan angka yang kurang akurat bila matrik korelasi digunakan sebagai input (Ghozali, 2014).

Estimasi model dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Maximum Likelihood Estimation* (ML). Teknik analisis *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dipilih karena jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berada pada rentang di atas 200 sampel.

4. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Masalah identifikasi model struktural sering dijumpai selama proses estimasi data berlangsung. Pada prinsipnya masalah identifikasi muncul karena ketidakmampuan model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Menurut Ghozali (2014) masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Nilai *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar
- b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
- c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.
- d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat misalnya $> 0,9$.

5. Evaluasi Kriteria *Goodnes of Fit*

Evaluasi *goodness of fit* adalah suatu uji kesesuaian yang dilakukan terhadap model yang digunakan dalam penelitian. Evaluasi ini berfungsi untuk menghasilkan indikasi suatu perbandingan antara model yang dispesifikasi melalui matrik kovarian dengan indikator atau variable observasi. Apabila nilai pada *goodness of fit* yang dihasilkan

baik, maka model tersebut dapat diterima, sedangkan untuk hasil *goodness of fit* yang buruk maka model tersebut harus dilakukan modifikasi atau ditolak.

Menurut Ghozali (2014) ada beberapa indeks kesesuaian yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan suatu model penelitian adalah sebagai berikut:

a. X^2 – Uji *Chi Square Statistic*

Uji *Chi Square* sangat bergantung pada besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian, karena *Chi Square* sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model penelitiandikatakan baik apabila nilai yang dihasilkandari uji *Chi Square* kecil. Semakin kecil nilai *Chi Square* yang dihasilkan, maka semakin baik model yang digunakan dalam penelitian(Ghozali, 2014).

b. CMIN/DF

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan *degrees of freedom* akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat *fit*-nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF-nya sehingga disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 0,3 adalah indikasi dari *acceptable fit*antara model dan data(Ghozali, 2014).

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matrik kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terstimasi. GFI adalah sebuah ukuran *non-statistical* yang mempunyai rentang 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam

indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*, sedang besaran nilai antara 0,80 – 0,90 adalah *marginal fit* (Ghozali, 2014).

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit index* ini dapat di-adjust terhadap *degrees of freedom* yang tersedia dalam menguji diterima tidaknya model. GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varian dalam sebuah matrik kovarian sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik (*good overall model fit*), sedangkan besaran nilai antara 0,90 – 0,95 menunjukkan tingkatan yang cukup (*adequate fit*), dan besaran nilai antara 0,80 – 0,90 adalah *marginal fit* (Ghozali, 2014).

e. CFI (*Comparative Fit Index*)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,90$. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model (Ghozali, 2014).

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI adalah sebuah alternative *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang di uji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,90$, dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Ghozali, 2014).

g. NFI (*Normed Fit Indeks*)

NFI merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (*no fit at all*) sampai 1.0 (*Perfect fit*). Seperti halnya TLI tidak ada nilai *absolute* yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan sama atau $> 0,90$ (Ghozali, 2014).

h. *IFI (Incremental Fit index)*

IFI adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk melihat *goodness of fit* dari suatu model penelitian. Nilai $IFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan nilai $IFI \leq 0,80$ sampai $\leq 0,90$ menunjukkan *marginal fit* (Wijanto, 2008).

i. *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Ghozali, 2014).

j. *RMR/RMSR (The Root Mean Square Residual)*

RMR mewakili nilai rata-rata residual yang diperoleh dari mencocokkan matrik varian-kovarian dari model yang dihipotesiskan dengan matrik varian-kovarian teramati, sehingga sukar untuk diinterpretasikan. *Standardized RMR* mewakili nilai rata-rata seluruh residuals dan mempunyai rentang dari 0 – 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai *standardized RMR/RMSR* $\leq 0,05$ (Wijanto, 2008) variabel dikatakan signifikan dan jika tidak maka tidak signifikan, hal ini sama saja jika $p\text{-value} < 0,05$ maka variabel indikator dikatakan signifikan, sedangkan bila $p\text{-value} \geq 0,05$

maka variabel indikator dikatakan tidak signifikan (Ghozali, 2014).

Berikut ini adalah ringkasan indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model yang disajikan dalam Tabel IV. 11

Tabel 4.11
Goodness Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>
<i>X² – Chi Square</i>	Diharapkan Kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,90
NFI	≥ 0,90
IFI	≥ 0,90
RMSEA	≤ 0,08
RMR	≤ 0,05

berdasarkan teori yang mendukung.

1. Uji SEM dengan Mediasi

Uji SEM dengan mediasi pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis apakah variabel mediasi *employee engagement* memiliki peran sebagai pemediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Model mediasi pada SEM dapat dilihat dari pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total. Dimana hubungan tersebut dapat diukur dari nilai faktor *loading standard* masing-

masing variabel pada *output standardized regression weights*. setelah nilai dari pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh maka langkah selanjutnya membandingkan nilai dari kedua hubungan. Apabila hubungan tidak langsung lebih tinggi nilainya dari pada hubungan langsung, maka variabel mediasi memiliki pengaruh sebagai pemediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang digunakan dalam penelitian.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Objek Penelitian

Untuk mendapatkan data primer, penulis melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner dari sumbernya dengan bantuan Divisi Sumber Daya Manusia dikedua BUMD tersebut, kemudian didistribusikan kepada setiap karyawan di unit kerja masing-masing. Jumlah kusioner yang disebarakan berjumlah 415 eksemplar. Adapun rincian pendistribusian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.1
Rincian pendistribusian kuesioner

NO	Organisasi	Jumlah Sampel	Dibagikan	Tidak Lengkap	Dikembalikan
1	PDAM Tirta Musi	201	215	44	171
2	Bank Sumsel Babel	193	200	30	170
3	Jumlah	392	415	44	341

Sumber: data diolah, 2020

Dengan demikian jumlah kuesioner yang dapat digunakan dan diolah sebagai data penelitian berjumlah 341 kuesioner.

B. Karakteristik Responden

Peneltian ini menguraikan karakteristik responden penelitian berdasarkan data demografinya yaitu: jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Aspek-aspek tersebut adalah karakteristik responden yang penting terkait dengan variabel penelitian. Kemudian dianalisa dengan menggunakan program SPSS.

Analisa tabulasi silang digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel yang terdapat pada baris dengan variabel pada kolom dengan membandingkan data dalam bentuk frekuensi. Keterhubungan antara dua variabel mempunyai hubungan secara deskriptif. Dalam penelitian ini analisa tabulasi silang yang diamati adalah jenis kelamin dan usia, jenis kelamin dan lama bekerja, usia dan lama bekerja, pendidikan dan lama bekerja.

Tabel 5.2
Tabulasi silang jenis kelamin dan usia

Jenis kelamin	Usia					Total
	<25	26-30	31 - 35	36 - 40	>40	
Laki-laki	21(62%)	37(10,9%)	79(23,2%)	36(10,6%)	43(12,6%)	216(63,3%)
Perempuan	26(7,6%)	39(11,4%)	24(7,0%)	14(4,1%)	22(6,5%)	125(36,7%)
Total	47(13,8%)	76(22,3%)	103(30,2%)	50(14,7%)	65(19,1%)	341(100%)

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan hasil tabel 5.2 di atas responden dalam penelitian ini yang berusia <25 tahun didominasi oleh perempuan sebanyak 21 responden (7,6%), usia 26-30 tahun didominasi oleh perempuan sebanyak 39 responden (11,4%), usia 31-35 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 79 responden (23,2%), usia 36-40 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 36 orang (10,6%) dan usi > 40 tahun di dominasi oleh laki-laki sebanyak 43 responden (12,6%). Dari hasil tabulasi silang tersebut diatas berdasarkan penelitian terdahulu tingkat usia sangat mempengaruhi jenis kelamin dalam pekerjaan namun dalam penelitian ini jenis kelamin dan usia masih cukup sesuai artinya kemampuan karyawan di organisasi masih mengimbangi kebutuhan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh laki-laki (Nasurdin dan Khuan, 2011; Ali dan Davies, 2003). Peran ganda di kedua organisasi ini sebagai bagian dari proses kerja dalam melayani publik cukup diperhatikan dengan demikian pemberdayaan karyawan berjalan dengan baik, disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing unit kerja sehingga capaian target yang diinginkan oleh kedua BUMD berjalan dengan baik,

memberikan keberhasilan untuk organisasi maupun untuk karyawan sebagai capaian kinerjanya. Selain itu fokusnya karyawan terhadap pekerjaannya maka akan meningkat efektifitas karyawan dalam pekerjaannya maupun terhadap organisasi.

Tabel 5.3

Tabulasi silang jenis kelamin dan lama kerja

Jenis kelamin	Lama bekerja					Total
	< 5 tahun	5 - 10 tahun	11 -15 tahun	16-19 tahun	>20 tahun	
Laki-laki	37(10,9%)	46 (13,5%)	72(21,1%)	31(9,1%)	30(8,8%)	216(63,3%)
Perempuan	43(12,6%)	34(10,0%)	19(5,6%)	11(3,2%)	18(5,3%)	125(36,7%)
Total	80(23,5%)	80(23,5%)	91(26,7%)	42(14,7%)	48(19,1%)	341(100%)

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan hasil tabel 5.3 di atas responden dalam penelitian ini jenis kelamin dan lama bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut yaitu <5 tahun didominasi oleh perempuan berjumlah 43 responden dengan persentase 12,6%), lama bekerja 5-10 tahun didominasi oleh laki-laki berjumlah 46 responden dengan persentase 13,5%), 11-15 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 72 responden dengan persentase 21,1%), 16-19 tahun didominasi oleh laki-laki sebanyak 31 orang dengan persentase 9,1%) dan > 20 tahun didominasi oleh laki-laki berjumlah 30 responden dengan persentase 8,8 %.

Hasil tabulasi silang dalam penelitian ini menunjukkan bahwa jenis kelamin dan tingkat lama bekerja karyawan memiliki variasi beragam yang menunjukkan interaksi bekerja, adanya toleransi cukup tinggi bahwa peran gender di kedua organisasi diperhatikan dapat dilihat dari jumlah lama bekerja di bawah 5 tahun didominasi oleh perempuan. Dapat dijelaskan di kedua organisasi BUMD membutuhkan karyawan sebagai garis depan (*front line*) dalam tugasnya untuk melayani pelanggan dimana sebagai organisasi pelayanan publik akan selalu menemukan berbagai macam pola perilaku pelanggan sehingga dibutuhkan karyawan sesuai dengan kualifikasi dan posisi pekerjaan yang dipersyaratkan. Penelitian ini didukung penelitian

sebelumnya (Maurer dan Taylor,1994; Snipes, Oswald dan Caudill,1998 dalam Ali dan Davies, 2003); Nasurdin dan Khuan, 2011).

Table 5.4
Tabulasi silang usia dan lama kerja

Usia	Lama bekerja					Total
	< 5 tahun	5 - 10 tahun	11 -15 tahun	16-19 tahun	>20 tahun	
Usia <25	44(12,9%)	3 (0,9%)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0,0)%	47 (13,8%)
26-30	27 (7,9 %)	36 (10,6%)	12 (3,5%)	1(0, 3%)	0 (0,0%)	76 (23,3%)
31-35	8 (2,3%)	39 (11,45)	53 (15,5%)	3 (0,09%)	0 (0,0%)	103(30,2%)
36-40	1(0,3%)	2 (0,6%)	24 (7,0%)	21 (6,2%)	2 (0,6%)	50(14,7%)
>40	0 (0%)	0 (0%)	2 (0,6%)	17 (5.,0%)	46 (13,5%)	65 (19,1%)
Total	80(23,5%)	80(23,5%)	91(26,7%)	42 (12,3%)	48 (14,1%)	341 (100%)

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan hasil Tabel 5.4 di atas responden dalam penelitian ini usia dan lama bekerja dapat dijelaskan sebagai berikut yaitu <25 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja 44 responden yang bekerja < 5 tahun (12,9%), usia 26-30 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja 36 responden rentang 5-10 tahun(10,6%) usia 31-35 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja 53 responden rentang 11-15 tahun (15,5%), 36-40 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja 24 responden rentang 11-15 tahun (7,0%), dan > 40 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja diatas 20 tahun 13,5%).

Hasil tabulasi silang tersebut menunjukkan bahwa usia dan tingkat lama bekerja karyawan memiliki variasi beragam dalam usia dan karyawan yang lebih tua dan lebih muda menunjukkan interaksi ditempat kerja karena itu pentingnya untuk mengetahui karakteristik karyawan baik kepribadian, perilaku dalam kelompok maupun dalam kategori sosial seperti jenis kelamin, kelompok umur,jenis pekerjaan agar dapat bekerja sama dengan pengalaman kerjanya maka karyawan yang masih berusia muda, masir junior dapat menerima berbagi ilmu kepada karyawan lebih senior dengan pengalaman kerjanya sehingga kemampuan dan keahlian dapat memberikan kualitas pekerjaan yang lebih baik, memiliki loyalitas yang tinggi dapat

bekerja sama, lebih fokus dalam bekerja serta menanamkan etos kerja yang baik (Bertolino, 2013; Choudry dan Kumar 2011; Iun dan Huang, 2007).

Puncak usia dalam penelitian ini menunjukkan usia 31-35 tahun didominasi oleh tingkat lama bekerja 53 responden direntang 11-15 tahun (15,5%) maka dalam penelitian ini dapat kita ketahui bahwa di usia tersebut kinerja karyawan sangat dibutuhkan baik kemampuan kinerja *in role* nya maupun kinerja *extra role* dapat dilakukan bersama-sama karena diusia tersebut prestasi seseorang dan pengalaman seseorang lagi berkembang, tuntutan organisasi diharapkan untuk keberhasilan karyawan maupun organisasi, sebagai organisasi layanan publik berorientasi pada orang maka tindakan kebijaksanaan karyawan dengan prestasinya dapat meningkatkan jumlah pelanggan, membuat pelanggan kembali dengan kata lain kompetensi karyawan dan kerja sama antar rekan kerja yang baik sangat penting untuk kesuksesan bisnis dan kinerja karyawan.

Tabel 5.5
Tabulasi silang pendidikan dan lama bekerja

Pendidikan	Lama bekerja					Total
	< 5 tahun	5 – 10 tahun	11 -15 tahun	16-19 tahun	>20 tahun	
SMA	13 (3,8%)	8 (2,3%)	28 (8,2 %)	4 (1,2 %)	4 (1,2%)	57 (16,7%)
D 3	17 (5,0 %)	2 (0,6%)	8 (2,3%)	5 (1, 5%)	1 (0,3%)	33 (9,,7%)
S1	48 (14,1%)	63 (18,5%)	49 (14,4%)	33 (9,7%)	34 (10,0%)	227(66,6%)
S2	2(0,3%)	2 (0,6%)	24 (7,0%)	21 (6,2%)	2 (0,6%)	50(14,7%)
Total	80(23,5%)	80(23,5%)	91(26,7%)	42 (12,3%)	48 (14,1%)	341 (100%)

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5.5 di atas responden memiliki masa kerja <5 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 48 responden (14, 1%), responden memiliki masa kerja 5-10 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 63 responden (18,5%), responden memiliki masa kerja 11-15 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak 49 responden (14,4%), dan responden memiliki masa kerja 16-19 tahun didominasi oleh pendidikan S1 sebanyak

33 responden (9,7%), dan responden memiliki masa kerja > 20 tahun didominasi oleh pendidik S1 sebanyak 34 responden (10,0%).

Berdasarkan tabulasi silang diatas menunjukkan bahwa latar pendidikan S1 di rentang usia 5-10 tahun masa kerja yang mendominasi dalam penelitian ini, dapat dikatakan bahwa di masa kerja 5 -10 tahun tersebut kebutuhan karyawan dengan kualifikasi pendidikan S1 yang banyak di butuhkan disesuaikan dengan latar pendidikan atas kebutuhan di organisasi sehingga durasi masa kerja membentuk pola kerja yang efektif, karena berbagai kendala yang muncul akan dapat dikendalikan berdasarkan pengalamannya. Sehingga karyawan yang berpengalaman akan dapat menyelesaikan tugas. Sejauh mana tenaga kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja merupakan hasil penyerapan dari berbagai aktivitas manusia, sehingga mampu menumbuhkan keterampilan yang muncul secara otomatis dalam tindakan yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Masa kerja seseorang berkaitan dengan pengalaman kerjanya. Karyawan yang telah lama bekerja pada perusahaan tertentu telah mempunyai berbagai pengalaman yang berkaitan dengan bidangnya masingmasing, dalam melaksanakan kerja sehari-harinya karyawan menerima berbagai input mengenai pelaksanaan kerja dan berusaha untuk memecahkan berbagai persoalan yang timbul, sehingga dalam segala hal kehidupan karyawan menerima informasi atau sebagai pelaku segala kegiatan yang mereka lakukan. Maka karyawan tersebut telah memperoleh pengalaman kerja.

Oleh karena itu, kemampuan karyawan sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman kerjanya. Menurut Davis dan Sutermeister (1994) dalam Pamungkas *et al.* (2017) pendidikan adalah salah satu dari banyak faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan dan kinerja karyawan, pendidikan memberikan pengetahuan berupa teori-teori (*hardskill*) yang akan menunjang seorang karyawan di dunia kerja. Menurut

(Handoko (2002) dalam Pamungkas *et al* , (2017) pendidikan formal yang ditempuh merupakan modal yang sangat penting karena dengan pendidikan, seseorang mempunyai kemampuan dan dapat dengan mudah mengembangkan diri dalam bidang kerjanya. Faktor yang juga mempengaruhi kemampuan kerja dan kinerja karyawan ialah seberapa berpengalaman seorang karyawan itu sendiri dalam peningkatan kemampuan dan kinerja karyawan, pengalaman karyawan merupakan hal yang sangat diperlukan.

C. Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskripsi adalah suatu gambaran umum mengenai variabel penelitian yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator yang terdapat pada kuesioner yang telah didistribusikan. Berdasarkan tanggapan dari 341 responden, maka dapat diuraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan secara deskriptif statistik dengan mengkategorikan berdasarkan perhitungan interval untuk menentukan masing-masing variabel. Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai rata-rata (*mean*) dari setiap indikator jawaban.

Jawaban responden terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui nilai indeks. Dimana nilai indeks tersebut diperoleh dari angka rentang skala (RS), adapun rumus untuk menghitung rentang skala (RS) yang dikemukakan oleh Simamora (2002) yaitu sebagai berikut:

$$RS = \frac{m - n}{b} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

RS = Rentang Skala.

m = Angka maksimal dari poin skala dalam kuesioner.

n = Angka minimum dari poin skala dalam kuesioner.

B = Jumlah poin skala dalam kuesioner.

Hasil dari perhitungan rentang skala tersebut akan digunakan sebagai dasar interpretasi penilaian rata-rata untuk setiap indikator pada variabel penelitian. Penilaian tersebut dimuat dalam bentuk indeks rata-rata yang telah dimodifikasi dari Simamora (2002), yaitu sebagai berikut:

1. Nilai indeks antara 1,00 - 1,79 dikategorikan sangat rendah atau sangat buruk.
2. Nilai indeks antara 1,80 - 2,59 dikategorikan rendah atau buruk.
3. Nilai indeks antara 2,60 - 3,39 dikategorikan cukup atau netral
4. Nilai indeks antara 3,40 - 4,19 dikategorikan tinggi atau baik.
5. Nilai indeks antara 4,20 - 5,00 dikategorikan sangat tinggi atau sangat baik.

Berdasarkan kategori di atas, untuk menentukan nilai interpretasi variabel digunakan nilai *mean* dari setiap indikator jawaban.

a)Tanggapan terhadap Variabel Keadilan Distributif

Tabel 5.6
Tanggapan Mengenai Keadilan Distributif

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
KD1	F	1	6	35	255	44	341	3,98	Baik
	%	0,29%	1,76%	10,26%	74,78%	12,90%	100%		
KD2	F	0	7	37	264	33	341	3,95	Baik
	%	0,00%	2,05%	10,85%	77,42%	9,68%	100%		
KD3	F	0	2	50	261	28	341	3,92	Baik
	%	0,00%	0,59%	14,66%	76,54%	8,21%	100%		
KD4	F	0	4	59	252	26	341	3,88	Baik
	%	0,00%	1,17%	17,30%	73,90%	7,62%	100%		
Rata-Rata Total								3,93	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel 5.6 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari keadilan distributif sebesar 3,93. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan keadilan distributif tinggi (baik). Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item keadilan distributif yang diperoleh dari data hasil survei

telah terpenuhi dengan baik artinya keadilan distributif berdasarkan keputusan hasil yang menghasilkan prinsip penting dalam menilai *outcomes* berfokus kepada prinsip proporsi dalam menentukan imbalan dan sumber daya yang didistribusikan sesuai dengan kontribusi yang diterima karyawan.

b).Tanggapan terhadap Variabel Keadilan Prosedural

Tabel 5.7
Tanggapan Mengenai Keadilan Prosedural

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
KP1	F	0	8	96	205	32	341	3,77	Baik
	%	0,00%	2,35%	28,15%	60,12%	9,38%	100%		
KP2	F	0	1	85	212	43	341	3,87	Baik
	%	0,00%	0,29%	24,93%	62,17%	12,61%	100%		
KP3	F	1	12	110	191	27	341	3,68	Baik
	%	0,29%	3,52%	32,26%	56,01%	7,92%	100%		
KP4	F	1	14	94	157	75	341	3,85	Baik
	%	0,29%	4,11%	27,57%	46,04%	21,99%	100%		
KP5	F	0	12	88	190	51	341	3,82	Baik
	%	0,00%	3,52%	25,81%	55,72%	14,96%	100%		
KP6	F	1	16	108	179	37	341	3,69	Baik
	%	0,29%	4,69%	31,67%	52,49%	10,85%	100%		
KP7	F	0	11	64	236	30	341	3,84	Baik
	%	0,00%	3,23%	18,77%	69,21%	8,80%	100%		
Rata-Rata Total								3,79	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel V.7 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari keadilan prosedural sebesar 3,79. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan keadilan prosedural tinggi (baik) artinya keadilan prosedural dengan dua kriteria yaitu proses dan keputusan berjalan sesuai dengan perkembangan selama proses pengambilan keputusan atau pengaruh di luar hasil atau dengan mengikuti kriteria proses yang adil. Dengan demikian dapat

disimpulkan keseluruhan item-item keadilan prosedural yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

c)Tanggapan terhadap Variabel *Perceived Organizational Support*

Tabel 5.8
Tanggapan Mengenai *Perceived Organizational Support*

Indikator		Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5			
POS 1	F	0	5	60	201	75	341	4,01	Baik
	%	0,00%	1,47%	17,60%	58,94%	21,99%	100%		
POS 2	F	0	11	86	171	73	341	3,90	Baik
	%	0,00%	3,23%	25,22%	50,15%	21,41%	100%		
POS 3	F	0	15	124	160	42	341	3,67	Baik
	%	0,00%	4,40%	36,36%	46,92%	12,32%	100%		
POS 4	F	0	11	135	126	69	341	3,74	Baik
	%	0,00%	3,23%	39,59%	36,95%	20,23%	100%		
POS 5	F	0	5	73	183	80	341	3,99	Baik
	%	0,00%	1,47%	21,41%	53,67%	23,46%	100%		
POS 6	F	0	4	95	163	79	341	3,93	Baik
	%	0,00%	1,17%	27,86%	47,80%	23,17%	100%		
POS 7	F	0	7	113	187	34	341	3,73	Baik
	%	0,00%	2,05%	33,14%	54,84%	9,97%	100%		
POS 8	F	0	2	124	175	40	341	3,74	Baik
	%	0,00%	0,59%	36,36%	51,32%	11,73%	100%		
POS 9	F	0	6	142	142	51	341	3,70	Baik
	%	0,00%	1,76%	41,64%	41,64%	14,96%	100%		
POS 10	F	0	0	35	192	114	341	4,23	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	10,26%	56,30%	33,43%	100%		
POS 11	F	0	7	75	211	48	341	3,88	Baik
	%	0,00%	2,05%	21,99%	61,88%	14,08%	100%		
POS	F	0	19	112	186	24	341	3,63	Baik

12	%	0,00%	5,57%	32,84%	54,55%	7,04%	100%		
Rata-Rata Total								3,85	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Dari Tabel 5.8 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari *perceived organizational support* 3,85. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan *perceived organizational support* tinggi (baik). artinya persepsi dukungan organisasi bagi karyawan memberikan nilai untuk dapat berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan mereka melalui keterbukaan, dukungan pengawas dalam memperhatikan kemampuan mereka serta penghargaan atas capaian kinerja karya wan. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *perceived organizational support* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

d)Tanggapan terhadap Variabel *In-Role*

Tabel 5.9
Tanggapan Mengenai Kinerja *In-Role*

Indikator	Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria	
	1	2	3	4	5				
IR1	F	0	1	48	246	46	341	3,99	Baik
	%	0,00%	0,29%	14,08%	72,14%	13,49%	100%		
IR2	F	0	1	29	261	50	341	4,06	Baik
	%	0,00%	0,29%	8,50%	76,54%	14,66%	100%		
IR3	F	0	0	18	266	57	341	4,11	Baik
	%	0,00%	0,00%	5,28%	78,01%	16,72%	100%		
IR4	F	0	1	48	222	70	341	4,06	Baik
	%	0,00%	0,29%	14,08%	65,10%	20,53%	100%		
IR5	F	0	0	19	202	120	341	4,30	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	5,57%	59,24%	35,19%	100%		
IR6	F	0	0	13	203	125	341	4,33	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	3,81%	59,53%	36,66%	100%		
IR7	F	0	0	7	193	141	341	4,39	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	2,05%	56,60%	41,35%	100%		
Rata-Rata Total							4,18	Baik	

Sumber: data diolah, 2020

Dari Tabel 5.9 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari *in-role* sebesar 4,18. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan *in-role* tinggi (baik). Artinya upaya karyawan untuk meningkatkan kinerja *in rolenya* mencerminkan kualitas karyawan dalam melakukan tugas intinya yang telah ditetapkan pada uraian pekerjaan selain itu dapat meningkatkan skillnya untuk berkontribusi terhadap inti teknis dari organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *in-role* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

e)Tanggapan terhadap Variabel *Extra-Role*

Tabel 5.10
Tanggapan Mengenai kinerja *Extra-Role*

Indikator	Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria	
	1	2	3	4	5				
ER1	F	0	0	11	235	95	341	4,25	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	3,23%	68,91%	27,86%			
ER2	F	0	0	48	228	65	341	4,05	Baik
	%	0,00%	0,00%	14,08%	66,86%	19,06%			
ER3	F	0	1	26	245	69	341	4,12	Baik
	%	0,00%	0,29%	7,62%	71,85%	20,23%			
ER4	F	0	0	18	249	74	341	4,16	Baik
	%	0,00%	0,00%	5,28%	73,02%	21,70%			
ER5	F	0	0	32	256	53	341	4,06	Baik
	%	0,00%	0,00%	9,38%	75,07%	15,54%			
ER6	F	0	0	14	239	88	341	4,22	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	4,11%	70,09%	25,81%			
ER7	F	0	0	86	212	43	341	3,87	Baik
	%	0,00%	0,00%	25,22%	62,17%	12,61%			
ER8	F	0	0	80	199	62	341	3,95	Baik
	%	0,00%	0,00%	23,46%	58,36%	18,18%			
Rata-Rata Total							4,09	Baik	

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel 5.10 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari *extra-role* sebesar 4,09. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan *extra-role* tinggi (baik). Untuk mencapai keefektifan organisasi perlu memberikan perhatian pada aktivitas-aktivitas pendukung lain yang tidak disebutkan secara rinci dalam deskripsi tugas karyawan. Perilaku-perilaku kerja karyawan yang melebihi kewajiban-kewajiban formal sangat membantu organisasi untuk lebih efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *extra-role* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

f)Tanggapan terhadap Variabel *Employee Engagment*

Tabel 5.11
Tanggapan Mengenai *Employee Engagment*

Indikator	Skala Jawaban Responden					Total	Mean	Kriteria	
	1	2	3	4	5				
EE1	F	1	9	184	118	29	341	3,48	Baik
	%	0,29%	2,64%	53,96%	34,60%	8,50%	100%		
EE2	F	0	5	144	165	27	341	3,63	Baik
	%	0,00%	1,47%	42,23%	48,39%	7,92%	100%		
EE3	F	0	1	93	207	40	341	3,84	Baik
	%	0,00%	0,29%	27,27%	60,70%	11,73%	100%		
EE4	F	0	0	113	186	42	341	3,79	Baik
	%	0,00%	0,00%	33,14%	54,55%	12,32%	100%		
EE5	F	0	2	102	186	51	341	3,84	Baik
	%	0,00%	0,59%	29,91%	54,55%	14,96%	100%		
EE6	F	0	0	12	229	100	341	4,26	Sangat Baik
	%	0,00%	0,00%	3,52%	67,16%	29,33%	100%		
EE7	F	0	1	52	219	69	341	4,04	Baik
	%	0,00%	0,29%	15,25%	64,22%	20,23%	100%		
EE8	F	0	2	57	231	51	341	3,97	Baik
	%	0,00%	0,59%	16,72%	67,74%	14,96%	100%		
EE9	F	0	3	70	208	60	341	3,95	Baik
	%	0,00%	0,88%	20,53%	61,00%	17,60%	100%		
EE10	F	0	1	37	232	71	341	4,09	Baik
	%	0,00%	0,29%	10,85%	68,04%	20,82%	100%		
EE11	F	0	1	79	207	54	341	3,92	Baik

	%	0,00%	0,29%	23,17%	60,70%	15,84%	100%		
EE12	F	0	1	61	215	64	341	4,00	Baik
	%	0,00%	0,29%	17,89%	63,05%	18,77%	100%		
EE13	F	1	25	150	135	30	341	3,49	Baik
	%	0,29%	7,33%	43,99%	39,59%	8,80%	100%		
EE14	F	0	0	28	283	30	341	4,01	Baik
	%	0,00%	0,00%	8,21%	82,99%	8,80%	100%		
EE15	F	0	0	140	177	24	341	3,66	Baik
	%	0,00%	0,00%	41,06%	51,91%	7,04%	100%		
EE16	F	0	25	168	120	28	341	3,44	Baik
	%	0,00%	7,33%	49,27%	35,19%	8,21%	100%		
EE17	F	0	9	136	157	39	341	3,66	Baik
	%	0,00%	2,64%	39,88%	46,04%	11,44%	100%		
Rata-Rata Total								3,83	Baik

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel 5.11 di atas diperoleh rata-rata skala untuk keseluruhan indikator dari *employee engagement* sebesar 3,83. Dapat diartikan *employee engagement* memberikan bukti bahwa karyawan yang *engaged* ketika seorang karyawan memiliki komitmen emosional, menunjukkan inisiatif besar serta memiliki rasa *engaged* yang baik dan secara sukarela untuk kesuksesan organisasi. Maka karyawan tidak akan memperoleh perasaan bahagia dan puas dalam pekerjaannya, hasil tersebut menunjukkan bahwa tanggapan *employee engagement* yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan keseluruhan item-item *employee engagement* yang diperoleh dari data hasil survei telah terpenuhi dengan baik.

D. Analisis Data

Dalam penelitian ini *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji dimensional dari suatu konstruk teoritis atau sering disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Dalam pengujian menggunakan CFA, Indikator dikatakan valid jika *loading factor* $\geq 0,50$ (Ghozali, 2014). keseluruhan indikator konstruk variabel penelitian memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$.

Tabel 5.12

HASIL UJI VALIDITAS (CFA)**Variabel Eksogen****Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

		Estimate
KP1	<--- KP	.616
KP2	<--- KP	.614
KP3	<--- KP	.667
KP5	<--- KP	.749
KP6	<--- KP	.783
KP7	<--- KP	.649
POS1	<--- POS	.711
POS2	<--- POS	.800
POS3	<--- POS	.727
POS4	<--- POS	.823
POS5	<--- POS	.773
POS6	<--- POS	.830
POS7	<--- POS	.698
POS8	<--- POS	.652
POS9	<--- POS	.721
POS10	<--- POS	.602
POS11	<--- POS	.630
POS12	<--- POS	.678
KP4	<--- KP	.820
KD1	<--- KD	.800
KD2	<--- KD	.879
KD3	<--- KD	.733
KD4	<--- KD	.755

Variable Endogen**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate
IR1 <--- IR	.671
IR2 <--- IR	.783
IR3 <--- IR	.788
IR4 <--- IR	.640
IR5 <--- IR	.655
IR6 <--- IR	.661
IR7 <--- IR	.650
EE1 <--- EE	.609
EE2 <--- EE	.621
EE3 <--- EE	.604
EE4 <--- EE	.627
EE5 <--- EE	.650
EE6 <--- EE	.629
EE7 <--- EE	.660
EE8 <--- EE	.702
EE9 <--- EE	.703
EE10 <--- EE	.666
EE11 <--- EE	.647
EE12 <--- EE	.634
EE13 <--- EE	.633
EE14 <--- EE	.634
EE15 <--- EE	.642
EE16 <--- EE	.632
EE17 <--- EE	.579
ER1 <--- ER	.649
ER2 <--- ER	.638
ER3 <--- ER	.668
ER4 <--- ER	.612
ER5 <--- ER	.667
ER6 <--- ER	.633
ER7 <--- ER	.624
ER8 <--- ER	.617

Uji Reliabilitas menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur fenomena yang sama.

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*) yang dihasilkan. Adapun cara untuk menghitung besarnya Construct Reliability (CR) sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik atau *reliabel* apabila nilai CR (*Construct Reliability*) $\geq 0,70$ (Ghozali, 2016). Besarnya *Construct Reliability* dapat dihitung dengan rumus berikut:

$$CR = \frac{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2}{[\sum_{i=1}^n \lambda_i]^2 + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)}$$

Untuk menilai tingkat reliabilitas suatu alat ukur, dapat dilihat dari nilai C.R (*Construct Reliability*), V.E (*Variance Extracted*) dan AVE (*Average Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ dan nilai AVE $\geq 0,50$, maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Berikut hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR (>0,70)	VE (>0,50)	AVE (>0,50)
KD	0,870	0,680	0,825
KP	0,872	0,581	0,762
POS	0,929	0,602	0,776
EE	0,922	0,520	0,721
IR	0,867	0,573	0,757
ER	0,846	0,519	0,720

Sumber: data diolah, 2020

Dari tabel di atas diperoleh nilai C.R untuk keseluruhan variabel penelitian memiliki nilai $\geq 0,70$. Sedangkan nilai VE $\geq 0,50$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Dengan demikian dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan pada keseluruhan variabel penelitian memenuhi kriteria reliabel.

E. Evaluasi Asumsi SEM

Dalam SEM terdapat empat asumsi yaitu jumlah sampel, *outliers*, normalitas dan multikolinearitas. Berikut ini adalah evaluasi terhadap asumsi SEM:

1. Jumlah Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 341 responden. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukannya pengujian dengan menggunakan metode SEM.

2. Uji *Outliers*

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Melihat data outlier pada penelitian ini melalui output Mahalanobis d-squared.

Menurut Ghozali (2014), untuk melihat data yang outliers adalah dengan membandingkan nilai Mahalanobis distance dengan Chi square tabel pada signifikansi 0,001, nilai Mahalanobis d-squared yang lebih besar dari Chi square tabel dinyatakan data outlier.

Nilai Chi square tabel dicari pada signifikansi 0,001 dengan DF 38 (jumlah indikator variabel yang valid), didapat nilai 70,703. Jadi nilai Mahalanobis d-squared yang lebih dari 70,703 dinyatakan data outlier. (Lampiran 1)

Dari output di atas dapat diketahui bahwa data yang outlier ada 13 data (yang warna kuning), karena nilai Mahalanobis lebih dari Chi square 70,703. Dengan ini akan di hapus data tersebut. Data awal jumlahnya adalah 341, jika dihapus 13 sisanya masih 328 (lampiran 2, 3,4,5,dan 6).

3. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana mayoritas data tidak berdistribusi normal karena nilai c.r yang dihasilkan lebih besar dari ketentuan $\pm 2,58$.(Lampiran 7). Sama halnya dengan

normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai c.r lebih besardari $\pm 2,58$. Sehingga data tidak berdistribusi normal. Merujuk dari Hair, *et. al.* (1995) yang menyatakan bahwa apabila data telah melebihi 200 responden maka dapat diasumsikan telah berdistribusi normal. Maka berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

4. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan uji untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variable independen. Jika koefisiensi korelasi antar variabel independen $> 0,9$ maka model dalam penelitian tidak memenuhi asumsi multikolinearitas (Ferdinand, 2006). Selain itu menurut Ramdhani, (2009), multikolinearitas ada apabila terdapat nilai korelasi antar indikator yang nilainya $\geq 0,9$. Berikut hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.14

Hasil Uji Multikolinieritas

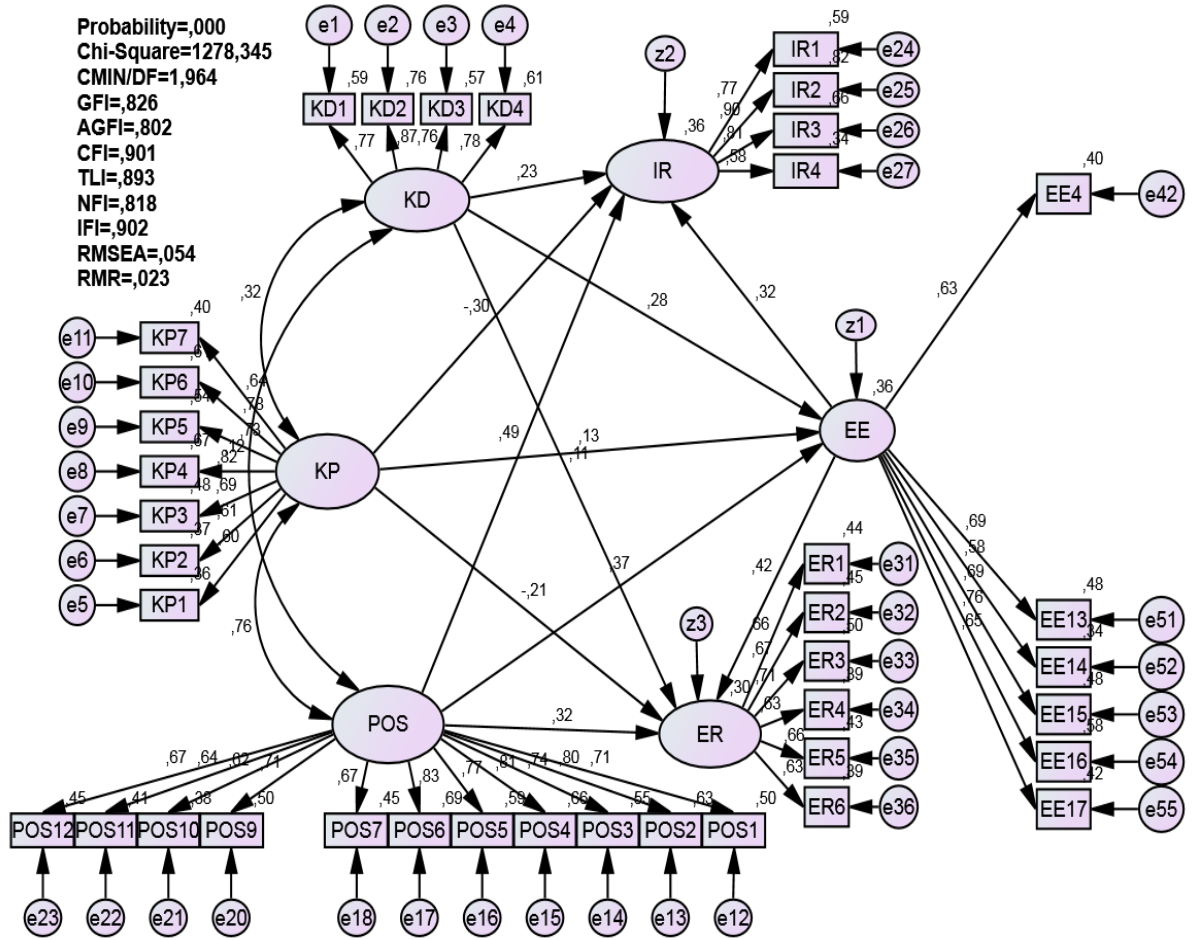
	Estimate
KP <--> POS	,756
KP <--> KD	,324
POS <--> KD	,116

Sumber: Data Diolah, 2020.

Pada tabel 5.14 di atas nilai korelasi antar variabel independen terlihat tidak ada nilai korelasi yang nilainya $> 0,9$. Sehingga pada model tidak ada masalah multikolinearitas.

Gambar 5.1

3. Evaluasi *Goodness of Fit Index*



Gambar 5.1

Evaluasi *Goodness of Fit Index*

Berikut ini adalah hasil *goodness of fit index full model*. Setelah asumsi SEM terpenuhi, maka langkah selanjutnya yaitu pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur “kebenaran” model yang diajukan. Pengujian tersebut dikenal dengan uji *goodness of fit*.

Berikut hasil uji *goodness of fit* dapat dilihat tabel berikut ini:

Tabel 5.15
Hasil uji *goodness of fit*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
Chi-square (X ²)	Diharapkan Kecil df 651 (747,697)	1278,345	Unfit
<i>Probability</i>	≥ 0,05	0,000	Unfit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,964	Good Fit
GFI	≥ 0,90	0,826	Unfit
AGFI	≥ 0,90	0,802	Unfit
CFI	≥ 0,90	0,901	Good Fit
TLI	≥ 0,90	0,893	Unfit
NFI	≥ 0,90	0,818	Unfit
IFI	≥ 0,90	0,902	Good Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,054	Good Fit
RMR	≤ 0,05	0,023	Good Fit

Sumber: data diolah, 2020.

Dari tabel 5. 15 di atas dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan good fit dalam model, yaitu: **CMIN/DF, CFI, IFI, RMSEA, RMR**. Tingkat penerimaan marginal fit dalam model yaitu: GFI, AGFI, TLI, NFI. Sedangkan untuk tingkat penerimaan unfit dalam model yaitu: *X²-Chi Square, probability*.

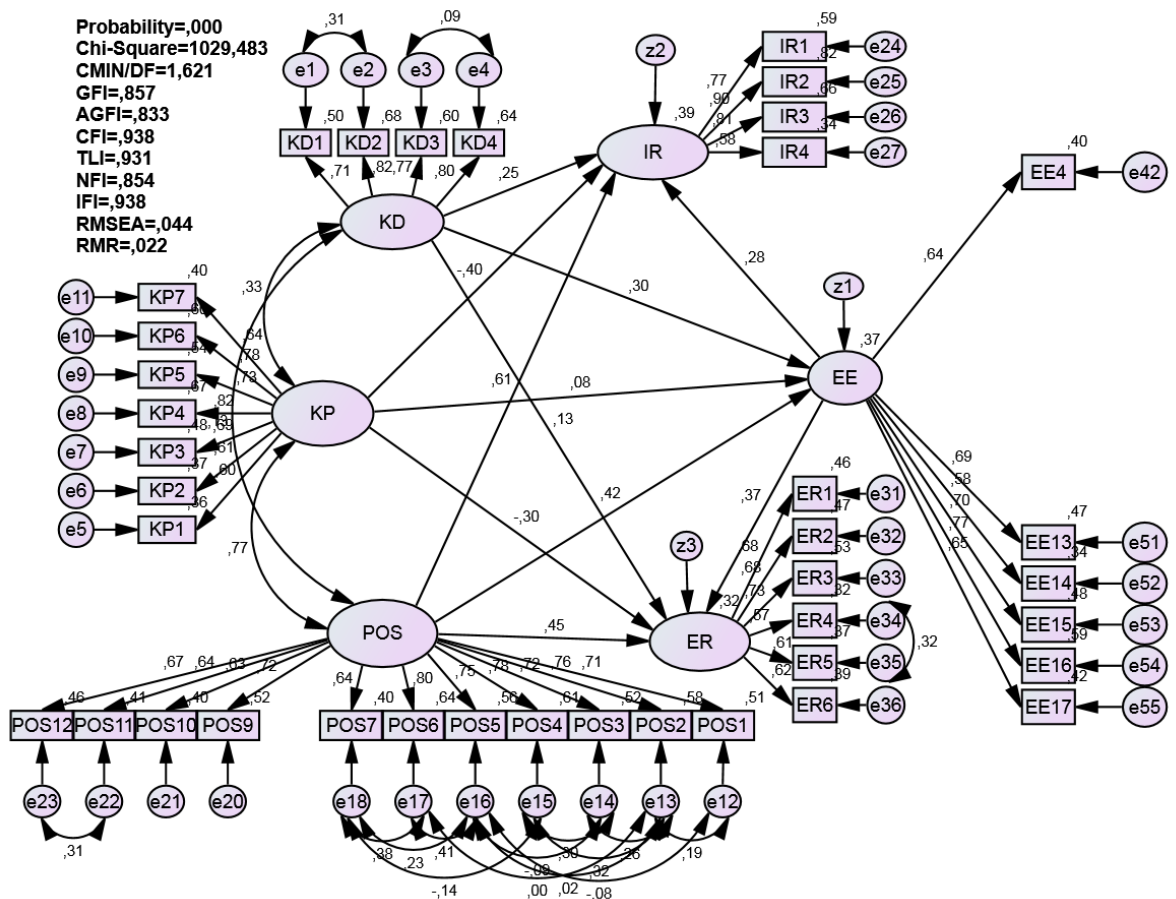
Merujuk pada Hair, *et. al.*(2010) bahwa penelitian minimal terdapat 2 **Good Fit** sudah memenuhi persyaratan untuk pengujian tahap selanjutnya. Akan tetapi peneliti perlu melakukan modifikasi agar hasilnya lebih menyakinkan. Modifikasi dilakukan adalah menggunakan **Modification Indices**.

1. Modification Indices

Modification indices ini menggabungkan 2 indikator dalam satu variabel yang bernilai besar. Dalam program Amos, *modification index* ini sudah tersedia. Berikut *modification indices* dalam penelitian ini.

Dalam program AMOS untuk *modification indices* dapat dilihat pada *modification indices* dan mencari nilai yang besar dalam satu variabel. Berikut adalah hasil setelah dilakukannya *modifications indices*. Dapat dilihat pada (lampiran 8). Berikut adalah hasil setelah dilakukannya *modifications indices*.

Gambar 5.2



Full Model Structural Equation Modelling setelah *modification Indices*

Berikut hasil uji *goodness of fit* setelah dilakukan *modification indices* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.16

Hasil Uji *Goodness Of Fit* Setelah *Modification Indices*

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Model Penelitian	Evaluasi Model
Chi-square (X2)	Diharapkan Kecil df 651 (747,697)	1029,483	Unfit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	Unfit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,621	Good Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,857	Unfit
AGFI	$\geq 0,90$	0,833	Unfit
CFI	$\geq 0,90$	0,938	Good Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,931	Good Fit
NFI	$\geq 0,90$	0,854	Unfit
IFI	$\geq 0,90$	0,938	Good Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	Good Fit

Sumber : data diolah, 2020

Dari tabel 5 16 di atas dapat diketahui bahwa tingkat penerimaan *good fit* dalam model, yaitu: **CMIN/DF, CFI, TLI, IFI, RMSEA, RMR**. Tingkat penerimaan *marginal fit* dalam model yaitu: GFI, AGFI, NFI. Sedangkan untuk tingkat penerimaan *unfit* dalam model yaitu: *X2-Chi Square* dan *Probability*.

Tabel 5. 17
Hasil Uji Pengaruh Total

Variabel	KD	POS	KP	EE	ER	IR
EE	.295	.417	.083	.000	.000	.000
ER	.241	.602	-.266	.371	.000	.000
IR	.337	.726	-.375	.281	.000	.000

Sumber : Data Diolah 2021

Tabel 5.17 di atas menunjukkan bahwa variabel POS memiliki nilai tertinggi yang berpengaruh terhadap variabel IR. Hal ini dapat

menunjukkan bahwa POS akan dapat memberikan pengaruh yang paling dominan atau tinggi secara langsung terhadap IR.

2. Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas dan data yang telah bebas *outliers*. Hipotesis akan Terdukung jika nilai *p value* <0,05.

Tabel 5.18
Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H1: Keadilan distributif berpengaruh positif pada <i>employee engagement</i>	,311	,076	4,096	***	Terbukti
H2: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada <i>employee engagement</i>	,089	,120	,746	,456	Tidak Terbukti
H3: <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif pada <i>employee engagement</i>	,360	,095	3,769	***	Terbukti
H4: Keadilan distributif berpengaruh positif pada kinerja <i>in role</i>	,263	,075	3,489	***	Terbukti
H5: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kinerja <i>in role</i>	-,419	,127	- 3,310	***	Tidak Terbukti
H6: <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif pada kinerja <i>in role</i>	,515	,104	4,937	***	Terbukti
H7: Keadilan distributif berpengaruh positif pada kinerja <i>extra role</i>	,115	,066	1,728	,084	Tidak Terbukti
H8: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada kinerja <i>extra role</i>	-,264	,112	- 2,353	,019	Tidak Terbukti
H9: <i>Perceived organizational support</i> berpengaruh positif pada kinerja <i>extra role</i>	,319	,092	3,464	***	Terbukti

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
H10: <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif pada kinerja <i>in role</i>	,276	,078	3,555	***	Terbukti
H11: <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif pada kinerja <i>extra role</i>	,307	,074	4,161	***	Terbukti

Sumber: data diolah, 2020

Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa:

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis (H1) yang menduga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement* adalah terbukti ($\beta = 0,311, P < 0,05$).

2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 2 (H2) yang menduga keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement* adalah tidak terbukti ($\beta = 0,089, P > 0,05$).

3. Pengaruh *Perceived organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 3 (H3) yang menduga POS berpengaruh positif terhadap *employee engagement* adalah terbukti ($\beta = 0,360, p < 0,05$)

4. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 4 (H4) yang menduga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah terbukti ($\beta = 0,263, p < 0,05$)

5. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 5 (H5) yang menduga keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah tidak terbukti ($\beta = -0,419, p < 0,05$). Hipotesis ke 5 tidak didukung karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan.

6. Pengaruh *Perceived organizational Support* (POS) terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data ,hipotesis 6 (H6) yang menduga POS berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah terbukti ($\beta= ,0,515, p<0,05$)

7. Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 7 (H7) yang menduga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* adalah tidak terbukti ($\beta= 0,115, p> 0,05$)

8. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 8 (H8) yang menduga keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* adalah tidak terbukti ($\beta= -0,264, p < 0,05$). Hipotesis ke 8 tidak didukung karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan.

9. Pengaruh *Perceived organizational Support* (POS) terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 9 (H9) yang menduga POS berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* adalah terbukti ($\beta= 0,319, p<0,05$)

10. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 10 (H10) yang menduga *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah terbukti ($\beta= ,0,276, p<0,05$)

11. Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, hipotesis 11 (H11) yang menduga keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah terbukti ($\beta= 0,307, p<0,05$)

Uraian dan gambar (lampiran gambar 3,4,5,6) berikut ini digunakan untuk menguji hipotesis mediasi. Hipotesis mediasi diuji dengan metode sobel. Dalam pengujian mediasi dengan sobel test memiliki persyaratan apabila pengaruh independent ke mediasi adalah signifikan dan pengaruh mediasi ke dependent adalah signifikan.(Ghozali, 2013) Hal ini berarti

hipotesis mediasi 3 dan 4 tidak dapat diuji dengan *sobel* karena jalur terputus dalam pengertian independen tidak berpengaruh pada mediasi.

Berdasarkan hasil pengujian mediasi dapat diketahui bahwa:

1. (H12) : *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*, hasilnya *employee engagement terbukti* sebagai pemediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai *sobel test* pada lampiran gambar 3 (lampiran) bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari keadilan distributif terhadap *employee engagement* sebesar 0,311, B merupakan nilai koefisien regresi dari variabel *employee engagement* terhadap variabel kinerja *in role* sebesar 0,276. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* sebesar 0,076, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role* sebesar 0,078. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* > 1,96 dengan signifikan 5%.

Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar 2.67657445, sehingga $2.67657445 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*.

2. (H13) *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*. hasilnya *employee engagement terbukti* sebagai pemediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai kalkulator *sobel test* pada lampiran gambar 4 (lampiran) bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari keadilan distributif terhadap *employee engagement* sebesar 0,311, B merupakan nilai koefisien regresi dari variabel *employee engagement* terhadap kinerja *extra role* sebesar 0,307. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* sebesar 0,076, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role* sebesar 0,074. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* > 1,96 dengan signifikan 5%.

Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar 2.91334074, sehingga $2.91334074 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari

keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.

3. (H14) *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*.

Hipotesis mediasi 3 ini tidak dapat diuji dengan *sobel* karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi) (Lampiran gambar 5) dapat diketahui dari hipotesis 2 mengungkapkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*

4. (H15) *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*.

Hipotesis mediasi 4 ini tidak dapat diuji dengan *sobel* karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi) (Lampiran gambar 6) dapat diketahui dari hipotesis 2 mengungkapkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*

5. (H16): *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh POS terhadap kinerja *in role*. hasilnya *employee engagement terbukti* sebagai pemediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai kalkulator *sobel test* pada lampiran gambar 5 (lampiran) bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* sebesar 0,360, B merupakan nilai koefisien regresi dari *employee engagement* terhadap kinerja *in role* sebesar 0,276. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* sebesar 0,095, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role* sebesar 0,078. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* $> 1,96$ dengan signifikan 5%. Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar **2.58625957**, sehingga **2.58625957** $> 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*.

4. (H17): *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi antara POS terhadap kinerja *extra role*. hasilnya *employee engagement terbukti* sebagai pemediasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai kalkulator *sobel test* pada gambar 6 (lampiran) bahwa bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* sebesar 0,360, B merupakan nilai koefisien regresi dari *employee engagement* terhadap kinerja *extra role* sebesar 0,307. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *employee engagement* sebesar 0,095, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role* sebesar 0,074. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* $> 1,96$ dengan signifikan 5%.

Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar **2.79794167**, sehingga **2.79794167** $> 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.

G. Pembahasan

Teori yang melandasi dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial oleh Blau, (1964) dalam Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap karyawan akan melakukan hubungan timbal balik dan norma-norma terhadap siapapun di lingkungan organisasinya yang telah memberikan masukan untuk saling mengembangkan kemampuan masing-masing individu melalui kerja sama pada gilirannya meningkatkan kinerja individu. Teori pertukaran sosial memberikan landasan yang kuat untuk menjelaskan keseimbangan dan menjaga pertukaran sosial antar karyawan dan organisasi, pertukaran sosial terjadi apabila kedua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu dengan yang lain

berdasarkan kepercayaan. Oleh karena itu teori pertukaran sosial dalam menjelaskan bagaimana persepsi individu mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi, *employee engagement* dan kinerja *in role* dan *extra role* dapat mempengaruhi seseorang untuk terikat kepada pekerjaan dan organisasi mereka yang berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, kesetiaan dan komitmen timbal balik selama pihak-pihak tersebut terlibat.

Hipotesis 1: Pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hipotesis 1 (H1) bahwa keadilan distributif terbukti dalam memprediksi pembentukan *employee engagement* ($\beta = 0,311$, $P < 0,05$). artinya nilai tersebut menunjukkan berpengaruh positif ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam distribusi hasil, akan meningkatkan *employee engagement*. Dalam penelitian ini hampir semua karyawan tetap di kedua BUMD memiliki *employee engagement*nya tinggi, karyawan memiliki sikap positif yang berhubungan dengan kesejahteraan dalam kenyamanan terhadap pekerjaan dan pemenuhan diri, memiliki karakteristik energi tinggi serta teridentifikasi dalam pekerjaan mereka masing-masing. Dimana karyawan mendapatkan keadilan distributif yang diterimanya sesuai dengan kontribusi pekerjaannya atau input yang diberikan maka hasil luarannya sangatlah wajar diberikan imbalan atau penghargaan yang adil. Dengan hasil tersebut menunjukkan semakin tinggi tingkat persepsi karyawan terhadap keadilan distributif yang dirasakan dan semakin tinggi tingkat *employee engagement* karena *employee engagement* tidak sekedar kehadiran secara fisik dalam organisasi, akan tetapi lebih penting adalah keterikatan emosional yang ditunjukkan dengan perhatian serta fokus pada kinerja. Schaufeli *et al.* (2004) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* pada pekerjaan akan energik, antusias serta bahagia dalam melaksanakan pekerjaan, memiliki inisiatif dalam bekerja dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan inovasi dalam unit kerja (Hakanen *et al.*, 2008). Sebaliknya semakin rendah tingkat persepsi karyawan

terhadap keadilan distributif yang dirasakan maka semakin rendah keterikatan karyawan yang dimiliki karyawan, menurunnya *employee engagement* karyawan akan menimbulkan kebosanan, sehingga karyawan bekerja dengan lebih terpaksa dan tidak terfokus.

Selain itu adanya keadilan distributif seperti dalam pembagian hasil yang jelas dan adil yang berdampak pada pekerjaan, karyawan merasa puas dan termotivasi, mereka akan peduli terhadap antar rekan kerjanya maupun kepada organisasinya, merasa memiliki atau mengabdikan diri terhadap organisasi secara maksimal karyawan akan timbul dalam dirinya penuh energi, sering larut dalam pekerjaan dengan penyerapan pekerjaan yang tinggi, dengan demikian organisasi tentu menginginkan karyawannya *engaged* dalam pekerjaannya yang berdampak pada kinerja dan lebih efektif baik organisasi maupun karyawan itu sendiri. Dapat dipahami karyawan di kedua BUMD memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dimana tuntutan pekerjaan dengan profesionalisme dalam melayani publik sangatlah tinggi, penuh rasa tanggung jawabnya menjadikan harapan setiap karyawan bahwa keadilan distributif sangatlah dipertimbangkan untuk diterima karyawan, hal ini seperti yang dikemukakan Hakanen *et al* (2008); Bakker dan Leiter (2010) dalam Sulea *et.al* (2012) bahwa *employee engagement* berkaitan untuk semua jenis pekerjaan yang menggambarkan bagaimana kemampuan kapasitas karyawan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan tingkat pekerjaannya dan bagaimana mengembangkan layanan yang inovatif maupun respon karyawan mengenai kebijakan organisasi, praktek, dan struktur dapat mempengaruhi potensi karyawan terhadap *employee engagement* yang ada dalam diri karyawan. Meningkatnya *employee engagementnya* karyawan akan memberikan harapan yang besar keadilan distributif yang akan diperoleh karyawan dan terus berusaha memperbaiki kinerjanya.

Dengan demikian jika suatu organisasi menunjukkan keadilan dalam distribusi penghasilan (gaji) karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung

jawabnya, maka karyawan tersebut akan memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Margaretha dan Santosa (2012); Fu dan Lihua (2012); Alvi dan Abbasi (2012), Biswas *et.al* (2013), Bhatnagar dan Biswas, (2010); Ghosh *et.al* (2014), Strom *et al*, (2014); Wongan (2014); Lyu (2014) dan Haynie *et.al* (2016); Kim dan Park (2017) mengungkapkan keadilan distributif paling kuat dalam menentukan pembentukan *employee engagement*.

Selain itu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan distributif bagi karyawan merupakan pengalokasian sumber penghasilan yang diterima karyawan dan sangat mempengaruhi *employee engagement* dalam menjalankan pekerjaannya. Keadilan distributif berkaitan pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus yang diberikan oleh organisasi pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif terkait dengan hasil keputusan sumber daya. Kedua BUMD dalam penelitian ini sangat memperhatikan keadilan distributif yang diberikan kepada karyawannya terkait dengan hasil seperti pembayaran seperti gaji, bonus, tunjangan maupun dalam kondisi lembur, pimpinan sangat menghargai karyawan dalam menjalankan pekerjaan karena dapat menciptakan kesuksesan bagi organisasi, hal ini sependapat yang dikemukakan oleh Simpson dan Kaminski (2007), Colquit *et. al* (2001), dan Greenberg dan Baron (2008) dalam Pratiwi dan Syahrizal (2019); Konovsky, (2000); Greenberg (1990) keadilan distributif menunjukkan keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di organisasi seperti pembayaran gaji tepat waktu sesuai jumlah yang diterima. Pentingnya bagi organisasi untuk bersikap adil mengenai pendapatan yang diterima karyawan untuk mengurangi tingkat keinginan untuk berpindah. Dengan demikian keadilan distributif memberikan pengaruh untuk mengurangi

turnover to intention yang membuat karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap organisasinya. Hasil penelitian ini sangatlah berbeda dengan Prativi dan Yulianti (2020); Suhartatik (2020); Mentari dan Ratmawati (2018); Kristanto *et al* ,(2014); Agarwal (2014) bahwa keadilan distributif tidak mendukung *employee engagement* dalam penelitian tersebut bahwa keadilan distributif yang diberikan terhadap karyawan selama ini sesuai dengan iklim organisasi yang baik dapat diciptakan melalui manajemen sumber daya manusia dengan memberikan fasilitas yang memadai dan memperlakukan karyawan secara adil dalam organisasi, maka karyawan akan secara otomatis akan dengan kesadaran menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Artinya karyawan mempersepsikan bahwa dirinya telah memperoleh apa yang ia idealnya telah terpenuhi secara pertukaran antara input yang telah diberikan pada organisasi dan apa yang telah diterima akan menciptakan kepuasan dan *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi. Keadilan distributif tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, dalam hal gaji, bonus, tunjangan tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran yang terkait dengan kesejahteraan individu baik barang dan jasa. Kesejahteraan individu yang dimaksud meliputi aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Tujuan distribusi disini kesejahteraan berhubungan dengan sumber daya alam, *reward* atau keuntungan. Ketika karyawan merasa sejahtera dengan distribusi tersebut maka *engaged* karyawan meningkat karena di kedua BUMD memiliki karakteristik individu maupun kelompok dalam iklim kerjanya, sehingga keadilan distributif sangat mempengaruhi *employee engaged* yang akan menunjukkan motivasi karyawan.

H 2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hipotesis 2 (H2) menjelaskan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki pengaruh yang besar dalam memprediksi pembentukan

employee engagement ($\beta= 0,089, P>0,05$) hasilnya tidak terbukti. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di kedua Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) mempersepsikan keadilan prosedural masih kurang maksimal yang harus dipenuhi oleh pengambil kebijakan. Dalam pengertian ini bahwa kebijakan terkait dengan aturan prosedur dalam menjalankan keseharian kerja masih belum berjalan dengan maksimal yang dirasakan karyawan. Sebagai karyawan BUMD dalam menjalankan tugasnya, prosedur yang harus diberikan kepada karyawan harus jelas dapat dipergunakan dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan alokasi sumber daya. Alokasi keputusan sumber daya menunjukkan kapasitas organisasi untuk mencermati dalam mengkaji kebijakan keadilan prosedural terhadap karyawannya sehingga karyawan akan menunjukkan rasa *engagednya*, karyawan berperan ketika menjalankan kewajibannya agar pola kerja yang produktif untuk lebih kompetitif, efektif dan inovatif karena kedua BUMD ini merupakan salah satu perusahaan milik daerah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat agar mampu menjadi penggerak perekonomian daerah untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah Sumatera Selatan.

Selain itu keadilan prosedural yang dirasakan karyawan sangat penting mulai proses hingga prosedur digunakan untuk mengalokasikan sebuah keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang terkait dengan konsekuensi pada tahap awal dalam mengambil keputusan. Tanpa ada informasi yang jelas dari pimpinan, karyawan sering merasa keputusan yang dibuat tidak adil selain itu ketika karyawan tidak diperhatikan keadilan proseduralnya maka membuat keputusan yang sangat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja yang mengakibatkan karyawan tidak *engaged* cenderung menarik diri, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan organisasi dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil. Sebagai organisasi yang melayani publik perlunya perubahan dalam menciptakan kondisi kerja dipicu oleh lingkungan kerja yang kompetitif, namun juga memperhatikan pada

sumber daya manusia yang mampu menciptakan suatu pelayanan terbaik, diharapkan memiliki individu yang *engaged* untuk memajukan organisasi selain itu penting bagi pimpinan organisasi untuk melaksanakan proses pengambilan keputusan yang transparan dan sah, serta menyediakan aturan untuk menawarkan kesempatan bagi karyawan menyuarakan pendapat mereka dan ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan kolektif, sehingga hal itu dapat meningkatkan persepsi mereka mengenai keadilan prosedural. Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya oleh Yulianti, (2016); Kartikasari (2018); Suhartatik dan Novianti (2020) Ghosh dan Sinha (2014); Calton dan Cattaneo (2014); HongWei, *et al* (2013); Abassi dan Khaliq (2012); Saks (2006), Haynie *et.al* (2019) mengemukakan apabila prosedural di organisasi dilanggar maka karyawan akan mempersepsikan adanya ketidakadilan karena keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya unsur-unsur subjektif dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat dengan kepentingan individu sesuai nilai-nilai etis dan dengan hasil yang dapat diubah sesuai kondisi saat itu. Selain itu pendapat mereka mengemukakan bahwa keadilan prosedural tidak terdukung oleh *employee engagement* dapat disebabkan bahwa keadilan prosedural dari karyawan kedua BUMD merupakan pendorong untuk meningkatkan *employee engagement* namun mereka tidak merasakan dengan maksimal dalam hal ini jenis kebijakan yang dapat dianggap secara adil dalam membuat keputusan seperti mengajukan pendapat, meskipun pendapat mereka memiliki perbedaan namun benar-benar memiliki kesempatan untuk menunjukkan gambaran rasa keberatannya. Dalam hal ini, penting untuk memilih alternatif kebijakan yang dapat dianggap sebagai cara yang adil dalam membuat keputusan distribusi karyawan.

Dalam penelitian sebelumnya bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, ketika karyawan menganggap keadilan prosedural tinggi maka karyawan akan lebih termotivasi mengikuti aturan dan menganggap hasil yang didapat sesuai dengan yang diharapkan

dan adil sehingga karyawan akan merasa penuh energi, sering larut dalam pekerjaan sehingga tidak terasa waktu kerja telah berakhir yang dikemukakan oleh Chughtai dan Finian (2009); Inoue *et al.*, (2010) Ghaderi, Saidat, & Shams Mourkani (2012) dalam Agarwal (2014); Strom, Sears dan Kelly (2014); Zhu, Liu, Guo, Zhao, & Lou, (2015) dalam Pricilia dan Rostiana (2018). Sebaliknya keadilan prosedural dirasakan kurang maka karyawan cenderung menarik diri, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan organisasi dan menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil yang menghasilkan karyawan mengalami kebosanan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, keadilan prosedural merupakan suatu kondisi kerja untuk mempertahankan persepsi karyawan mengenai manfaat yang mereka terima secara adil mengacu pada keadilan yang dirasakan dari prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang diperoleh karyawan (Colquitt, 2001). Berkurangnya keadilan dapat memperburuk kondisi kerja karyawan merasa kelelahan dan jika karyawan memiliki persepsi yang tinggi maka akan memperbaiki *engagement* (Biswas *et al.*, 2013); Maslach *et.al.*, 2001 dalam Saks, 2006; Sheppard *et al.*, 1992; Greenberg dan Scott, 1996; Skarlicki dan Folger, 1997).

Hipotesis 3: Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *employee engagement*

Berdasarkan hipotesis 3 (H3) bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) terbukti dalam memprediksi pembentukan *employee engagement* ($\beta=0,360$, $p<0,05$) artinya POS berpengaruh positif dalam memprediksi pembentukan *employee engagement*. Dalam penelitian ini hampir semua karyawan di kedua BUMD menunjukkan kategori *employee engagement*nya tinggi, bahwa karyawan di kedua organisasi tersebut memiliki sikap positif berhubungan dengan kesejahteraan pekerjaan dan pemenuhan diri, memiliki karakteristik energi tinggi dan kuat serta teridentifikasi dalam pekerjaan mereka masing-masing. Karakteristik energi yang tinggi karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa setiap pekerjaan memiliki resiko sehingga ketika karyawan

menjalankan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab, maka pimpinan sebagai perwakilan dari organisasi menunjukkan dukungan kepada mereka. Dukungan dari organisasi akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja, dengan kondisi psikologi yang positif karyawan akan mampu memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka lakukan kepada organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam penelitian ini melalui berbagai cara diantaranya seperti menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan penghargaan bagi karyawan yang berdedikasi dan berprestasi, atasan yang peduli kepada karyawannya, serta adanya keterbukaan dan keadilan yang wajar diberikan kepada karyawan.

Engagement dalam diri karyawan dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang kuat antara karyawan dan organisasi. Karyawan menemukan makna pribadi dalam pekerjaan mereka, bangga dengan apa yang mereka lakukan dan percaya bahwa organisasi akan menghargai apa yang mereka lakukan. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi akan memberikan dampak positif berupa sikap dan perilaku yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Salah satu aspek dari POS adalah *reward* dari organisasi, karyawan mendapatkan kompensasi dan penghargaan dari organisasi maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapatkan keadilan dari organisasinya maka mereka membangun ikatan emosi yang lebih terhadap organisasi melalui lingkungan kerja dengan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.; selain itu menciptakan kondisi kerja yang nyaman dalam menjaga nama baik organisasi dengan menciptakan layanan yang baik kepada pelanggan serta berusaha untuk tetap menjadi karyawan yang profesional dalam menjalankan semua jenis pekerjaan baik internal maupun eksternal di lingkungan pekerjaannya.

Didukungnya hipotesis penelitian ini menunjukkan *employee engagement* mampu membuat karyawan semangat, berdedikasi dan fokus pada pekerjaannya. *Engagement* karyawan ditunjukkan dalam perilaku kerja mereka

dengan kekuatan dan kesediaan dalam bekerja untuk berfokus kepada pekerjaannya. Tingkat emosional yang tinggi bagi karyawan dicirikan melalui semangat, dedikasi dan antusias yang sangat tinggi di organisasinya, maka organisasi akan memperhatikan keberadaan mereka sehingga karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaannya, mampu memberikan tantangan dan karyawan diberi wewenang dalam mengambil keputusan. Bagi organisasi akan berfokus kepada kepuasan pelanggan, menaikkan reputasi dan bagi karyawan memiliki kesempatan untuk berkarir, memiliki tim kerja yang solid saling mendukung dan dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Saks (2006); Bakker dan Demerouti (2007); Macey dan Schneider (2008); Rich *et al.* (2010); Mathumbu (2013); Caesensa dan Stinglhamber (2014); Alvi, Abbasi dan Haide (2014); Kumar (2015) Dain dan Qin (2016); Kralj dan Solnet (2011); Gupta, Agarwal dan Khatri (2016); Agarwal (2014); Shen *et al.* (2014) dalam karatepe (2016); Bolino *et al.* (2015) bahwa unsur-unsur dalam konsep *employee engagement* adalah perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi proaktif dalam melakukan inisiatif dan mencari peluang untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Karyawan memiliki persepsi positif terhadap organisasi mereka bekerja karena organisasi memperhatikan kesejahteraan, keadilan dan kepercayaan. Pola POS yang telah dilakukan oleh kedua BUMD dalam penelitian ini mampu mengarahkan karyawan untuk bersikap rasa yang tinggi, kebanggaan terhadap organisasinya yang pada akhirnya mengurangi tingkat pergantian keluar masuk karyawan pada organisasi (*turn over*). Sebaliknya apabila dukungan organisasi tidak ada dalam suatu organisasi yang dirasakan karyawan seperti tidak merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan ketidakpuasan kerja tidak ada komitmen terhadap organisasinya berakibat tingkat keluar masuk karyawan meningkat hal ini seperti yang dikemukakan oleh Ariarini dan Afrianty (2017); Wahyuni (2019); Imran *et.al* (2020)

Selain itu *engagement* dalam diri karyawan memberikan motivasi adanya hubungan yang kuat antara karyawan di tempat organisasi ia bekerja. Karyawan menemukan makna pribadi dalam pekerjaan mereka, bangga dengan apa yang mereka lakukan dan percaya bahwa organisasi akan menghargai apa yang mereka lakukan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja, dengan kondisi psikologi yang positif karyawan akan mampu memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka lakukan kepada organisasinya. Karyawan yang merasakan adanya dukungan organisasi akan memberikan dampak positif berupa sikap dan perilaku yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memberikan pengaruh tingkat *employee engagement* yang tinggi oleh karyawan. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan upaya yang maksimal dan menghindari kesalahan kerja sehingga menjadi penggerak bagi pimpinan untuk menciptakan budaya organisasi, visi dan *brand* organisasi. Menciptakan budaya organisasi pada BUMD dalam penelitian ini memberikan keterbukaan dan sikap supportif serta berkomunikasi yang baik antar rekan kerja. Menjadi solusi bagi pimpinan untuk menciptakan keadilan, kenyamanan kondisi lingkungan kerja sebagai nilai organisasi melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat mempengaruhi keputusan secara psikologis karena karyawan dianggap sebagai bagian dari organisasi. Selain itu *employee engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pimpinan sehingga karyawan mendapatkan hasil terbaik untuk dirinya dengan memiliki ketrampilan atau skill yang sangat berkualitas. Dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia yang berkompeten karyawan di kedua BUMD dapat bertahan dan menjaga citra organisasi sebagai aset daerah untuk melayani publik dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah Sumatera Selatan.

Hipotesis 4: Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hipotesis 4 (H4) bahwa keadilan distributif dalam memprediksi pembentukan kinerja *in role* terbukti, artinya nilai tersebut menunjukkan ($\beta= 0,263$, $p<0,05$) berpengaruh positif ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam distribusi hasil, maka akan meningkatkan kinerja *in role*. Dalam penelitian ini di kedua BUMD menunjukkan keberlakuan keadilan distributif terhadap karyawan, karyawan mendapatkan bagian yang setara dari sumber daya organisasi terdistribusi dengan baik, artinya input pekerjaan dengan hasil yang diperoleh sama dengan yang lain. Kinerja *in role* merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tercantum dalam uraian pekerjaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah persepsi dari karyawan itu sendiri adanya persepsi atas keadilan distributif yang diperoleh karyawan oleh organisasi. Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi *outcome* atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja karyawan (Folger & Konovsky, 1989; Masterson *et al*, 2000) dan Tjahjono (2014) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Sebagai organisasi publik kedua BUMD memiliki tantangan untuk mempertahankan bisnisnya agar tetap stabil, banyaknya persaingan bidang usaha yang beragam, kemajuan teknologi yang semakin canggih dan sebagai aset daerah menjadi penggerak perekonomian maka tantangan yang dihadapi kualitas sumber daya manusia menjadi penting sekali. Namun kualitas sumber daya apabila tidak diimbangi dalam hal ini salah satunya keadilan distributif maka akan mengakibatkan *engaged* karyawan menjadi menurun sehingga keadilan distributif sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sebagai hubungan timbal balik antar karyawan dan organisasi. Upaya tersebut merupakan salah satu untuk mencapai efektifitas kedua BUMD dalam mengemban misi dan tujuan organisasi dengan menunjukkan rasa memiliki karyawan yang tinggi terhadap organisasi menghasilkan kinerja *in role* meningkat. Keadilan distributif berkaitan dengan alokasi hasil diberikan kepada

karyawan yang didapatkannya selama bekerja di organisasi adalah wajar sesuai imbalan atau kompensasi yang harus diperolehnya sebagai dampak dari hasil keadilan distributif menunjukkan karyawan mampu menjalankan inti teknis dari pekerjaan sesuai dengan deskripsi pekerjaan dalam berinteraksi dengan pelanggan dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk tetap menjadi pelanggan yang setia. Selain itu hasil penelitian ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola kinerja *in role* dengan tingkat kualitas sumber dayanya seperti memiliki *skill* dibidang pekerjaan sesuai dengan latar pendidikan sehingga pimpinan memberikan perhatian berkesempatan untuk mempromosikan keningkat jenjang karir yang lebih tinggi lagi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa keadilan distributif berdampak pada *outcomes* seperti kepuasan dan kinerja (Folger & Konovsky, 1989; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeny & McFarlin, 1993; Tang & Baidwin (1996) dalam Nasurdin dan Khuan (2007); Skarlicky & Folger, 1997; Colquitt, *et al* 2001; Viswesvaran & Ones, 2002); Tjahjono, 2014. Borman dan Motowidlo, 1993); William dan Anderson, 1991) kinerja *in role* sebagai kemampuan karyawan untuk memenuhi tugas inti dan tanggung jawabnya yang tercantum dalam uraian kerja. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Suliman (2007), Wang *et.al* (2010); Nasurdin dan Khuan (2011), Crawshaw *et al* (2013), Chou (2013); Suliman dan Kathairi (2013); Strom *et.al* (2014); Zhang *et.al* (2014); Scot *et.al* (2015); Iqbal *et.al* (2017) dampak keadilan distributif menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja *in role* mengemukakan persepsi karyawan terhadap keadilan distributif mempengaruhi persepsi mereka bahwa organisasi menghargai mereka pada gilirannya mendorong karyawan untuk membalas organisasi dengan menunjukkan perilaku inti kerjanya. Apabila kesejahteraan terpenuhi secara adil berkaitan dengan alokasi distribusi maka karyawan tersebut merasa nyaman dan puas. Namun berbeda pada penelitian yang dikemukakan oleh Cohen-Charash dan Spector (2001), Sulaefi (2017); Wahono (2018); Jaenab dan Kurniawati (2019); Siti *et al* (2019) bahwa secara konseptual keadilan distributif yang adil menggambarkan kapabilitas organisasi atau perusahaan yang lebih profesional

untuk dapat mengakomodasi kepentingan jangka pendek dan jangka panjang agar dapat bekerja lebih baik lagi, artinya keadilan distributif masih belum maksimal ketika didistribusikan kepada karyawan sesuai dengan *outcome* yang dikeluarkan oleh karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*, karyawan akan menganggap organisasi adil memberikan respond yang positif terhadap organisasi dan bersedia menjalankan dengan kualitas mereka dengan semaksimal mungkin. Dengan demikian organisasi dengan sumber dayanya memberikan kontribusi yang lebih adil dalam bentuk keadilan distributif terhadap karyawannya. Disaat ini organisasi banyak mengalami perubahan akibat perubahan lingkungan stratejik yang tampak dari mulai adanya perubahan sistem pengelolaan organisasi agar tetap dapat mencapai efektivitas dan efisiensi. Pengelolaan organisasi yang berubah ini tentu saja melibatkan sumber daya manusia yang merupakan penentu langkah sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan serta kinerja yang bagus, akan mendukung kinerja suatu organisasi dalam menghadapi persaingan dengan organisasi kerja lain

Hipotesis 5 Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan uji hipotesis 5 (H5) keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role*. Hasil penelitian menunjukkan ($\beta = -.419$, $p < 0,05$) bahwa keadilan prosedural dalam memprediksi kinerja *in role* tidak terbukti, hal ini ditunjukkan karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan.

Jadi dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka semakin rendah kinerja *in role*. Dapat dipahami bahwa peran keadilan prosedural pada kedua organisasi BUMD dalam penelitian ini meskipun sudah berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan merujuk pada keadilan proses melalui suatu keputusan yang dibuat (Konovsky, 2000) namun tingkat kinerja *in role* masih rendah. Mengacu pada teori pertukaran sosial Blau (1964), apabila perlakuan organisasi dalam pengambilan keputusan adalah positif,

individu akan membangun persepsi positif mengenai kepedulian pimpinan pada kesejahteraan anggota, sehingga berdampak pada perilaku produktif.

Jika dipandang dari sisi pertukaran sosial, keadilan prosedural dilakukan dengan optimal di kedua BUMD namun masih perlu mendapat perhatian oleh pimpinan adalah anggota mengharapkan hubungan timbal balik dari pihak lain selama proses pertukaran berjalan di organisasi. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, disaat seseorang diperlakukan secara adil (DeConinck, 2010). Selain itu hubungan timbal balik diharapkan karyawan bukan hanya dapat diukur dengan nilai material atau uang, melainkan dapat pula dalam bentuk non material, seperti kesempatan untuk pengembangan karir dalam jabatan tertentu di organisasi, karena karir merupakan suatu pengembangan dari diri karyawan salah satunya kemampuan seseorang untuk meningkatkan kinerja *in role* dengan kompetensi/skill.

Selain itu keragaman karakteristik individu merupakan suatu hal yang nyata dimana setiap karyawan yang ada di organisasi memiliki karakter yang berbeda sehingga pimpinan sebagai perwakilan organisasi harus mampu memahami berbagai karakteristik karyawannya sebagai salah satu cara pendekatan pimpinan dengan karyawan untuk menyampaikan informasi-informasi terkait dengan keadilan prosedural serta untuk menjadi pertimbangan keputusan bagaimana keadilan norma-norma sosial yang disepakati, keputusan-keputusan yang diambil terealisasi dengan tepat sehingga karyawan mampu untuk meningkatkan kinerja *in rolenya*. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Moorman (1991) dalam Fatdina (2009); Wang *et, al* (2010); Crawshaw *et.al* (2013); Khan *et,al* (2015); Zapata *et.al* (2009); Verianto (2018) mengemukakan bahwa keadilan prosedural dalam interaksi mereka dengan atasan diperlihatkan melalui lebih banyaknya informasi yang disampaikan pada mereka mengenai kepercayaan dan keadilan daripada ada atau tidak adanya prosedur yang adil. Melalui interaksi semacam itu, seorang karyawan dapat secara mudah percaya bahwa organisasi menganggap mereka penting.

Hipotesis 6: Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hipotesis 6 (H6) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role* menunjukkan ($\beta= 0,515$, $p<0,05$) bahwa *perceived organizational support* dalam memprediksi kinerja *in_role* terbukti. Artinya dalam penelitian ini di kedua BUMD sebagai organisasi layanan publik menunjukkan dukungan organisasi terhadap kinerja *in role* karyawan berpengaruh positif. Dalam melayani publik, karyawan BUMD untuk mempertahankan tugas inti teknisnya sangat dituntut keahlian dan kecakapan dapat menjalankan fungsi pekerjaan yang tergambar pada deskripsi pekerjaan sehingga fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dapat berjalan dengan baik. Hal ini merupakan tantangan untuk mempertahankan organisasinya agar tetap stabil. Semua kegiatan pekerjaan yang dilaksanakan oleh kedua BUMD berupaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat begitu juga fungsi saluran komunikasi dengan pimpinan menjadi salah satu tugas inti teknis karyawan.

Berbagai bentuk pelayanan baik berupa barang dan jasa sangat di tentukan oleh bagaimana karyawan fokus terhadap inti pekerjaannya sebagai perwujudan dari sumber daya manusia yang menduduki tempat penting dalam suatu organisasi demikian juga banyaknya daya saing bidang usaha yang beragam dan kemajuan teknologi yang semakin maju dan canggih. Sebagai aset daerah untuk meningkatkan perekonomian daerah maka upaya dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sebagai hubungan timbal balik antar karyawan dan organisasi. Profesional dan mental perilaku menjadi tantangan yang dinamis karena kinerja merupakan sistem yang mampu memberikan hasil kinerja yang disyaratkan. Dukungan organisasi memberikan tingkat persepsi karyawan bahwa organisasi memperhatikan sejauh mana kepedulian organisasi kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka.

Dukungan atasan terhadap kesediaan bantuan dari organisasi untuk dapat mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan dengan efektif serta efisien dapat dinilai berfokus langsung pada produktivitas karyawan dengan menilai jumlah unit kualitas yang dapat diterima dari hasil karyawan di lingkungan pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu. Begitu juga karyawan di kedua BUMD ketika menjalankan inti teknisnya mereka selalu berfokus dari hasil kerjanya yang didukung kompetensi karyawan sesuai dengan latar pendidikan sehingga inti teknis pekerjaan dari setiap unit kerja di kedua BUMD dapat berjalan sesuai dengan deskripsi pekerjaan hal ini menjadi perhatian di kedua organisasi dalam penelitian ini. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi salah satunya tergantung pada prestasi kerja karyawan dengan kompetensi dan mampu berdaya saing untuk mendapatkan keunggulan dan keberhasilan organisasi. Hubungan karyawan dan organisasi adalah fokus dari konsep dukungan organisasi yang dirasakan. Karyawan akan lebih proaktif, berinisiatif tinggi dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi atas kehidupan organisasi dan karirnya dan tidak akan meninggalkan organisasinya hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Allen, Shore, & Griffeth (2003); Eisenberger *et al* (1986); Armeli *et al*, (1998) dalam Arshadi (2011)

POS dapat memperkuat keyakinan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja inti karyawan, dalam proses ini harus memiliki hubungan timbal balik. Artinya karyawan merespon perlakuan yang baik dari organisasi dengan perasaan kewajiban dan peduli dengan kesejahteraan organisasi dan bertindak atas nama organisasi yang pada gilirannya meningkatkan sikap kerja dan kualitas kinerja *in role* karyawan. Penelitian ini di dukung oleh penelitian sebelumnya oleh Eisenberger *et.al* (1986); Rhoades , Eisenberger 2002); Naragon dan Watson 2009; Wayne (2002) dalam Ching dan ShengHsieh (2012), Arshadi (2011);Chang *et.al* (2013); Yang *et.al* (2013); Watson *et.al* ,(1988) dalam Guan *et.al* (2014); Stinglhambers (2014); Karatepe (2016); Ariarni dan afrinaty (2017); Khan and Ghufuran 2018; Sari *et.al* (2019) mengemukakan POS dapat meningkatkan minat karyawan untuk membangun keyakinan dan harapan karyawan bahwa organisasi memberikan bantuan dan

sumberdaya emosional ketika diperlukan dengan menciptakan suasana untuk mendukung agar kinerja *in role* meningkat dan memenuhi kebutuhan sosioemosionalnya. Namun penelitian berbeda yang dikemukakan oleh Rosseau dan Morin (2007); Miao (2011); Yih Dan Lawrence (2011); Chiang dan Hsieh (2012); Wahyuni (2019) bahwa dukungan organisasi tidak mempengaruhi terhadap kinerja *in rolenya* hal ini dapat dipahami bahwa masa kerja seorang karyawan masih dalam tahapan awal belum mampu memahami pekerjaan sesuai dengan harapan di organisasi di tempat mereka bekerja dengan kenyataan karena langkanya alternatif pekerjaan yang tersedia. Artinya seberapa besar tingkat dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan salah satunya tidak akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kerugian biayanya atau yang diterima apabila meninggalkan organisasi, karena lapangan pekerjaan yang tersedia disaat ini semakin hari semakin sangat kompetitif hal itu dirasakan karyawan. masih ada beberapa saran yang mereka sampaikan kepada perusahaan belum sepenuhnya di respon dengan cepat dan baik oleh pimpinan seperti terkait keluhan dari karyawan, tidak sesuai dengan jadwal yang sebenarnya dikarenakan terkendala oleh berbagai kesibukan. Oleh karena itu, karyawan merasa bahwa dukungan organisasi mengenai organisasi masih kurang memperhatikan keluhan dari karyawannya.

Dengan demikian penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh POS terhadap kinerja *in role* memberikan hasil positif karyawan dalam melayani kebutuhan masyarakat yang ditunjukkan dengan hasil pekerjaan sesuai unsur teknis inti pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh terdukungnya persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *in role* yang ditunjukkan dengan pengalaman kerja karyawan, dapat meningkatkan respons emosional dan sikap mereka yang kemudian menghasilkan perilaku kerja positif. Persepsi dukungan organisasi dapat berwujud penghargaan yang diterima karyawan, kesempatan pengembangan kemampuan, dalam kehidupan dan kesejahteraan karyawan, kondisi kerja serta kepedulian organisasi.

Hipotesis 7: Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hipotesis 7 (H7) menyatakan bahwa keadilan distributif tidak terbukti positif terhadap kinerja *extra role* menunjukkan hasilnya tidak terdukung, hasil tersebut menunjukkan ($\beta= 0,115, p> 0,05$) artinya nilai tersebut tidak memiliki pengaruh langsung dalam memprediksi pembentukan kinerja *extra role* pada kedua organisasi layanan publik dalam penelitian ini. Hal ini dapat disebabkan masih rendahnya keadilan distributif berfokus kepada hasil pekerjaan akan memicu karyawan untuk mengevaluasi terhadap hasil kerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif belum mampu mendorong karyawan ke tingkat kinerja *extra role* yang lebih baik lagi, Masih rendahnya kinerja *extra role* dalam penelitian ini sebagai sumber daya di organisasi, dibutuhkan perubahan lingkungan sumberdaya yang berkualitas dan kompetitif yang sangat berkaitan untuk meningkatkan kinerja *extra role* artinya organisasi di kedua BUMD harus melakukan kewajibannya dalam mendistribusikan input pekerjaan karyawan kinerjanya dimana *out comenya* atau hasilnya yang diberikan organisasi berupa penghasilan seperti gaji, bonus, tunjangan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan belum menerima distribusi hasil yang telah dikerjakan belum sesuai dengan hasil yang diterimanya ketika karyawan menunjukkan *extra role* sehingga secara keseluruhan mengurangi perilaku *extra role* yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi, menurunkan semangat karyawan untuk dapat bekerja sama antar rekan kerja dan kelompok dan mengurangi produktifitas kerja karyawan. Sebagai organisasi dalam melayani publik pentingnya perilaku *extra role*, kerja sama antar kelompok karena pekerjaan disemua bidang menunjukkan berbagai macam jenis pekerjaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga harapan karyawan untuk mendapat keadilan distributif yang sesuai adalah sangat diharapkan karyawan.

Dengan demikian diperlukan upaya dari organisasi untuk meningkatkan kinerja *extra role* untuk mencapai tujuan organisasi, perilaku yang menjadi tuntutan saat ini saluran informasi dan interaksi antar pimpinan dan bawahan sangat dibutuhkan, adanya evaluasi dalam penerapan keadilan distributif. Namun dalam pelaksanaannya sumber daya manusia di organisasi tersebut masih

adanya keterbatasan sehingga diperlukan upaya dari organisasi untuk meningkatkan kinerja *extra role* untuk mencapai tujuan organisasi. Studi ini didukung oleh penelitian sebelumnya oleh Cropanzano *et.al* (2007); Taxman dan Gordon (2009); Erkutlu (2011); Lambert dan Hongan (2012); Nadir (2016) bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja *extra role* begitu juga penelitian Iqbal *et.al* (2012) menjelaskan keadilan distributif memiliki pengaruh yang kecil untuk meningkatkan kinerja *extra role*. Namun pada penelitian Hemdi (2008); Widyaningrum (2009); Nadiri dan Tanova (2010); Demir K (2015); Jafari dan Bidarian (2012) keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* semakin tinggi keadilan distributif yang dirasakan maka kinerja *extra role* semakin meningkat, apabila kinerja *extra role* yang diharapkan dapat meningkat dengan tingginya keadilan distributif yang didapat oleh karyawan di kedua BUMD seperti datang tepat waktu, memiliki sifat suka rela dalam melakukan pekerjaan, senang membantu pekerjaan orang lain tanpa mengharap adanya imbalan, tidak banyak mengobrol hal yang tidak perlu ketika bekerja, dan memberikan informasi ketika tidak dapat masuk kerja. Hal ini tentu mencerminkan sebuah sikap yang sangat baik untuk berada pada lingkungan organisasi layanan publik dalam melayani kebutuhan masyarakat

Dalam penelitian ini bahwa peran pimpinan menjadi bagian dari tugasnya untuk dapat memotivasi karyawan, dimana kontribusi *extra role* untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dapat dilakukan bersama-sama, peran pimpinan dalam hal ini sebagai perwakilan dari organisasi harus lebih memperhatikan untuk mengevaluasi distribusi hasil yang selama ini karyawan peroleh, sehingga kesetaraan hasil sesuai seperti jenjang masa kerja, tingkat kesenioran berdasarkan pengalaman kerja maupun usia perlu di perhatikan lagi. Hal ini sangat mempengaruhi kinerja *extra role*, karena lingkungan kerja dengan menciptakan kebersamaan, saling membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, membangun komunikasi yang efektif antar karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan dan keefektifan organisasi yang tidak tercantum dalam diskripsi pekerjaan secara formal.

Hipotesis 8 : Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan uji hipotesis 8 (H8) bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*. Hasil penelitian ini menunjukkan ($\beta = -,264$, $p < 0,05$) bahwa keadilan prosedural dalam memprediksi kinerja *extra role* tidak terbukti karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan. Jadi dapat disimpulkan semakin tinggi tingkat keadilan prosedural maka semakin rendah kinerja *extra role*. Dapat dipahami bahwa peran keadilan prosedural pada kedua organisasi BUMD dalam penelitian ini meskipun sudah berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan merujuk pada keadilan proses melalui suatu keputusan yang dibuat (Konovsky, 2000) namun tingkat kinerja *extra role* masih rendah. Mengacu pada teori pertukaran sosial Blau (1964), apabila perlakuan organisasi dalam pengambilan keputusan adalah positif, individu akan membangun persepsi positif mengenai kepedulian pimpinan pada kesejahteraan anggota, sehingga berdampak pada perilaku produktif.

Aturan keadilan prosedural sesuai dengan keadilan proses keputusan karyawan di kedua organisasi BUMD, merupakan suatu perwujudan dari pertukaran sosial masih perlu mendapat perhatian oleh pimpinan adalah anggota mengharapkan hubungan timbal balik dari pihak lain selama proses pertukaran berjalan di organisasi. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, disaat seseorang diperlakukan secara adil (DeConinck, 2010). Selain itu hubungan timbal balik diharapkan karyawan bukan hanya dapat diukur dengan nilai material atau uang, melainkan dapat pula dalam bentuk non material. Berkaitan dengan masih rendahnya kinerja *extra role* harapan dari karyawan memerlukan dukungan sosial baik dari pimpinan maupun dari team kerja dan rekan kerja untuk mencapai keefektifan organisasi menggambarkan perilaku tertentu dalam bekerja yang tidak terkait dalam deskripsi kerja. Sehingga terjalin interaksi sosial menimbulkan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan anggota maupun dengan rekan kerja dengan cara untuk saling membantu, memberikan sikap sopan dan hormat, melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi

organisasi. Penelitian ini sejalan yang dilakukan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Moorman (1991); Fatdina (2009); Erkutlu (2011); Farahbod *et.al* (2012); Sani (2013); Taamneh (2015); Nadir(2016); Charles (2016); Silvia dan Kusdi (2017); Kartikaningdyah dan Utami (2017); Hameed Al-ali *et.al* (2019) mengemukakan dukungan sosial yang dirasakan lebih ditekankan pada aspek komunikasi antara atasan dengan bawahan.

Hipotesis 9: Pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hipotesis 9 (H9) *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role* menunjukkan ($\beta= 0,319$, $p<0,05$) bahwa *perceived organizational support* dalam memprediksi kinerja *extra role* terbukti. Artinya dalam penelitian ini di kedua BUMD sebagai organisasi publik menunjukkan dukungan organisasi terhadap kinerja *extra role* karyawan berpengaruh positif. Dalam melayani publik karyawan ke dua BUMD perlu upaya dukungan organisasi sangat diperlukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sebagai hubungan timbal balik antar karyawan dan organisasi namun bukan hanya kinerja *in role* saja tetapi kinerja *extra role* harus diperhatikan. Salah satu tugas pokok dan fungsinya seperti pelayanan teknis terhadap semua pelanggannya maupun dalam melayani semua kebutuhan karyawan adalah menjadi tanggung jawab dimasing-masing unit kerjanya, namun untuk mencapai tujuan tersebut tentunya membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik seperti dapat bekerja sama antar rekan kerja maupun kelompok, bersedia apabila diberi kesempatan menghadiri rapat dengan saran atau pendapat untuk mencapai keefektifan organisasi. Selain itu dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mencerminkan perasaan terdalamnya, perhatian dan penekanan organisasi. Karyawan dengan dukungan organisasi merasa bahwa dalam situasi dimana mereka membutuhkan dukungan kerja atau kehidupan, organisasi bersedia membantu, secara pribadi karyawan merasa dihormati, diperhatikan, dan diakui, dan pada gilirannya menunjukkan peningkatan kerja sama, identifikasi, kinerja yang rajin, penghargaan, dan timbal

balik di antara para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh Organ (1997) apabila kinerja *in-role* mendukung sisi teknis pencapaian tujuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan tugas formal yang tertera dalam uraian maka kinerja *extra role* justru mendukung penciptaan lingkungan sosial dan psikologis organisasi yang kemudian mempengaruhi sisi teknis karyawan.

Perceived organizational support dari atasan kepada karyawan di kedua BUMD sangat diperhatikan dalam memperoleh kejelasan peran serta tanggung jawab di dalam perusahaan. selain itu dukungan dari atasan karyawan yaitu pujian ketika bawahan bekerja dengan baik dengan apresiasi reward dan promosi untuk kesejahteraan, jenjang jabatan ketingkat yang lebih tinggi lagi. Untuk mengatasi ketidakhadiran dan keterlambatan menerapkan rekapitulasi yang dibantu teknologi informasi. Hal ini bertujuan untuk menerapkan prinsip keadilan kepada seluruh karyawan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kehadiran tinggi akan mendapatkan penghargaan sesuai dengan kinerjanya dengan memberikan reward. Penghargaan ini dapat mendorong karyawan di kedua BUMD lebih termotivasi untuk bekerja ekstra serta meningkatkan keadilan dalam pemberian penghargaan dan imbalan kepada karyawan. Kondisi ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh (Podsakoff & MacKenzie (1989); Rhoades & Eisenberger, 2002) bahwa persepsi karyawan pada keadilan dan dukungan dari atasan tinggi maka akan meningkatkan perilaku ekstra peran karyawan dalam pengertiannya adanya dukungan organisasi menunjukkan karyawan dapat bekerja sama baik secara individu maupun kelompok. Selain itu kinerja *extra role* memberikan manfaat untuk saling membantu karyawan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif, sebagai sarana efektif untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antar anggota-anggota tim dan kelompok-kelompok kerja, dengan menjalankan fungsi kelompok sehingga meningkatkan produktivitas untuk keberhasilan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya Naragon dan Watson (2009), Watson, Clark, Tellegen (1988) dalam Guan *et.al* (2014) mengemukakan Tingkat POS yang tinggi menciptakan karyawan berkewajiban untuk membalas

dukungan organisasi dengan peduli kesejahteraan organisasi dan membantu mencapai tujuan organisasi sehingga capaian efektifitas yang diharapkan oleh organisasi dan karyawan dapat tercapai. Efektifitas menggambarkan bagaimana karyawan mengalami emosi positif dan berinteraksi dengan orang lain dan dengan lingkungannya. Dengan demikian karyawan yang memiliki kinerja *extra role* lebih memiliki kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan. Selain itu penelitian lainnya mendukung dalam penelitian ini oleh Miao (2011); Matumbu (2013); Rastgar *et al.* (2014) dalam Anisatul dan Afrinty (2017); Wang (2014) Ariarni dan Afrianty (2017); Rini Sarianti dan Armida (2019) mengemukakan POS dapat meningkatkan minat karyawan untuk membangun keyakinan dan harapan karyawan bahwa organisasi memberikan bantuan dan sumberdaya emosional ketika diperlukan dengan menciptakan suasana untuk mendukung agar kinerja *in role* dan *extra role* meningkat dan memenuhi kebutuhan sosioemosionalnya. Organ (1988), Podsakoff dan MacKenzie (1999) mengemukakan bahwa kinerja *extra role* dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam hal mendorong peningkatan produktivitas manajer dan karyawan, mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki organisasi untuk tujuan yang lebih spesifik, mengurangi kebutuhan untuk menggunakan sumberdaya organisasi yang langka pada fungsi pemeliharaan, memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja, lebih meningkatkan kemampuan organisasi untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Namun hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatdina (2009); Mangundjaya (2015) dan Waileruny (2014); Silvia dan Kusdi (2017) dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa tidak berpengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *extra role* dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini berhubungan dengan kepercayaan

bahwa organisasi akan memenuhi kewajiban pertukaran karyawan dan organisasi seperti memberi *reward* pada karyawan. Dengan kata lain, pemberian dukungan organisasi merupakan suatu balasan yang sebanding dan sudah sepatutnya diberikan organisasi pada karyawan yang telah melakukan pekerjaan seperti yang telah ditetapkan.

Dengan demikian harapan dari organisasi dalam penelitian ini karyawan dapat berinteraksi antar karyawan maupun berhubungan langsung dengan pihak luar dalam hal ini pelanggan maupun pemangku kepentingan dapat berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehingga persepsi karyawan terhadap organisasinya mampu mendukung kinerja *extra rolenya*. Karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maupun organisasi di mana ia berada akan melakukan hal-hal positif untuk organisasi dan sesama rekan kerjanya dengan alasan ingin membalas apa yang selama ini telah mereka dapatkan dari perusahaan. Salah satu faktor yang memicu rasa puas karyawan terhadap perusahaan dan berperan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Karyawan di kedua BUMD dalam penelitian ini dengan sukarela melakukan aktifitas-aktifitas kerja yang melebihi tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan disaat rekan antar kerja membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu pada situasi tertentu mereka akan bekerja dengan waktu diluar lembur untuk mengejar target yang telah ditetapkan organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja *extra role* menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerja dan antara individu dengan organisasi.

Hipotesis 10: Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role*

Berdasarkan hipotesis 10 (H10) bahwa *employee engagement* terbukti dalam memprediksi pembentukan kinerja *in role* artinya nilai tersebut menunjukkan ($\beta= 0,276, p<0,05$) *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* adalah terbukti. Dalam penelitian ini organisasi di kedua BUMD menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja *in role*. *Employee engagement* sangat dibutuhkan di organisasi ini sebagai organisasi publik karena membutuhkan interaksi langsung antar karyawan maupu terhadap

pelanggan. Dalam meningkatkan kualitas pelayanan dengan kata lain tuntutan pekerjaan yang sangat profesional merupakan bagian dari peran inti kerja karyawan sehingga pelanggan akan setia dengan layanan yang diberikan secara maksimal. Hal tersebut dapat dilakukan oleh setiap karyawan ketika karyawan terikat kepada pekerjaannya dengan memiliki tingkat energi, berdedikasi, dengan perasaan senang hati, tenggelam dalam pekerjaan mereka.

Selain itu dalam penelitian ini kedua BUMD harus selalu terus menerus untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebagai wujud kontribusi membangun daerah dan berinteraksi langsung dalam melayani masyarakat kota Palembang dengan tingkat kepuasan yang setia menjadi pelanggan di kedua BUMD tersebut. Pentingnya keberadaan sumber daya manusia yang handal di organisasi ini menuntut adanya karyawan dengan produktifitas yang tinggi, memiliki inisiatif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perkembangan organisasi dan karirnya, maka *employee engagement* menjadi faktor penting di organisasi ini.

Pentingnya *employee engagement* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi layanan publik saat ini semakin berkembang sangat diharapkan kontribusi karyawan dan organisasi terhadap kebutuhan masyarakat, semakin meningkatnya *employee engagement* memberikan kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan maupun tantangan pada era globalisasi bagi karyawan menjadi lebih produktif, mampu memberikan pelayanan untuk memenuhi jangkauan seluruh kebutuhan lapisan masyarakat. Keberadaan *employee engagement* disetiap jenis organisasi manapun sangat penting karena organisasi membutuhkan karyawan yang *engagednya* tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. *Employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, terikat dengan pekerjaan yang dicirikan dengan vigor, dedikasi dan *absorption*, artinya kondisi dimana karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat tinggi dengan lingkungan kerjanya dan cenderung melakukan hal yang meningkatkan efektifitas organisasi.

Tuntutan kualitas sumber daya manusia dalam menjalankan pekerjaan sebagai upaya untuk keberhasilan organisasi seperti melalui perbaikan mutu baik

produk yang dihasilkan maupun kualitas dari karyawan dalam memberikan pelayanan, berinteraksi dengan pelanggan, peningkatan kompetensi, hal ini merupakan cakupan dari kinerja inti bagi karyawan yang terdiskripsi dalam uraian kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Bakker dan Xanthopoulou (2009); Demerouti dan Cropanzano (2010); Christian *et al.* (2011); Bakker, (2011); Ahmed dan Rasheed (2012); Bedaskar dan Pandita (2014); Anita (2014); YongXing *et.al* (2017); Khan dan Jalees (2017); Wahyuni (2019) mengemukakan *employee engagement* menjadi suatu harapan di organisasi, karyawan yang terikat terus menerus memberdayakan diri sepenuhnya ke dalam peran kerjanya, hubungan pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan, karyawan diberi pekerjaan yang diperkaya merasa berkewajiban untuk mengekspresikan diri mereka dalam perannya sebagai sumber daya yang mereka terima. Oleh karena itu karyawan yang terikat akan menimbulkan energi yang tinggi dan antusias terikat dalam pekerjaan mereka. Maka dapat diartikan *employee engagement* bermanfaat bagi karyawan dan organisasi karena karyawan yang terikat diharapkan untuk menunjukkan kerjanya yang lebih baik.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *in role* berpengaruh positif menunjukkan keadaan aktif dan positif terkait dengan pekerjaan yang dicirikan dengan semangat yang mengacu pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi dalam pekerjaan, berdedikasi yang dicirikan keterikatan yang kuat dalam karyanya dan antusias yang tinggi. Serta penyerapan keadaan yang terkonsentrasi sepenuhnya dengan senang hati, tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu berlalu tanpa di rasakan. Setiap karyawan di organisasi kedua BUMD melakukan hubungan timbal balik dan norma-norma terhadap siapapun di lingkungan organisasinya merupakan dampak *employee engagement* yang tinggi pada diri karyawan yang menimbulkan kepercayaan dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan yang ditandai dengan *vigor*, *dedication* dan *absorption* disetiap pekerjaannya. Nilai yang positif dapat memotivasi karyawan untuk membalas dengan keterikatannya dalam perilaku *in role* karena karyawan terdorong memiliki

kewajiban untuk mendukung organisasi. Karyawan yang *engaged* di organisasi akan memaksimalkan produktivitas kerjanya hal ini dikemukakan (Robinson, 2004 dalam Saks 2006); Bakker (2011) interaksi langsung antara karyawan dengan pelanggan merupakan tuntutan keprofesionalan seorang karyawan harus tinggi dengan rasa tanggung jawab ditimbulkan dari serangkaian interaksi antara pihak organisasi dan karyawan sebagai hasil hubungan dua arah terjadi jika pekerjaan diterima karyawan sesuai dengan peran kerjanya yang terdiskripsi secara formal sehingga karyawan bekerja dengan kepercayaan dan tanggung jawab. Dengan kepercayaan tersebut karyawan akan merasa dihargai, sepenuh hati dengan menunjukkan tingkat *employee engagement* yang tinggi dan meningkatkan kinerja *in role*.

H11: Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hipotesis 11 (H11) bahwa *employee engagement* terbukti dalam memprediksi pembentukan kinerja *extra role* menunjukkan ($\beta = 0,307$, $p < 0,05$) berpengaruh positif, artinya nilai tersebut *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja *extra role*. Dalam penelitian ini di kedua BUMD sebagai organisasi layanan publik menunjukkan *employee engagement* sangat berperan untuk meningkatkan kinerja *extra role*. Untuk mencapai keefektifan organisasi di fokuskan dengan memaksimalkan efisiensi tugas diluar peran kerjanya agar dapat berjalan dengan maksimal yang ditunjukkan hasil penelitian didukungnya *employee engagement* terhadap kinerja *extra role*. *Employee engagement* sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi melalui kinerja *extra role*, karyawan akan terikat terfokus, energik dan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan, termotivasi untuk mengarah ketujuan organisasi. Perilaku- perilaku kerja karyawan yang melebihi kewajiban-kewajiban formal sangat membantu organisasi untuk lebih efektif.

Pentingnya kinerja *extra role* khususnya untuk industri yang bergerak dibidang jasa, dimana karyawan memberikan sikap perilaku terbaiknya dalam menjalankan pekerjaannya baik antar karyawan maupun dalam menghadapi pelanggannya hal ini sangat berkaitan dengan kemampuan terbaik yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya, ketika karyawan sudah merasa

terikat dengan organisasi maka akan timbul kesadaran yang tinggi untuk melakukan peran ekstra atas pekerjaannya. Membangun perilaku kinerja *extra role* dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting karena berkaitan dengan kemampuan terbaik yang dapat diberikan oleh karyawan. Ketika karyawan sudah merasa terikat dengan perusahaan akan timbul kesadaran yang tinggi untuk melakukan *extra role* atas pekerjaannya. Karyawan akan terikat jika organisasi dapat memberikannya kepada karyawan. *Employee engagement* berpengaruh kepada produktifitas sehingga amat penting bagi karyawan untuk berfokus meningkatkan *engagement* anggota organisasi dalam bekerja merupakan konsentrasi dan keseriusan karyawan dalam bekerja. *Employee engagement* yang tinggi dari hasil penelitian ini dimiliki karyawan memacu mereka untuk bertindak melebihi performa standar yang telah ditetapkan untuk berkembangnya organisasi dalam penelitian ini dimana karyawan dengan kondisi psikologis dan emosi yang positif umumnya akan memiliki sikap *engaged* terhadap organisasi dan menghasilkan kinerja *extra role* yang tinggi. Hal ini sejalan pada penelitian sebelumnya Bates, (2004); Baumruk (2004); Harter *et al* (2002); Richman (2006; dalam Saks, 2006).

Sebagai organisasi dalam melayani publik ke dua BUMD kinerja *extra role* yang dimiliki karyawan sebagai efek meningkatnya *employee engagement* menunjukkan hubungan antar karyawan baik individu maupun team memiliki harmonisasi yang sangat baik. Seperti ditunjukkan ketika karyawan dengan kesadaran tinggi mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan *extra* kepada pengguna layanan serta menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan lebih dari sekedar tugas intinya, bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan dimana dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, pekerjaan makin sering dikerjakan secara fleksibel. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Selain itu pentingnya keberadaan sumber daya manusia yang handal di setiap organisasi menuntut adanya karyawan dengan tingkat produktifitasnya yang tinggi, karena

organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif, memiliki inisiatif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap perkembangan organisasi dan karirnya.

Employee engagement yang tinggi menunjukkan lingkungan kerja, kondisi dimana karyawan mempunyai ikatan secara emosional yang ditandai dengan *vigor, dedication dan absorption* dengan memberdayakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya (Schaufeli dan Bakker, 2010). Penelitian terdahulu *employee engagement* membuktikan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *employee engagement* dengan kinerja *extra role* (Anita, 2014; Khan dan Jalees 2017; Bakker, 2011). Karyawan yang *engaged* di organisasi akan memaksimalkan produktifitas kerjanya (Bakker, 2011), cenderung melakukan efektifitas untuk dirinya dan organisasi dan dapat berperan lebih di luar peran kerjanya hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Sonnentag, (2003); Saks, (2006); Markos dan Sridevi, 2010; Rich, 2010; Wei *et. al.*(2010); Christian *et.al*, (2011); Bhatnagar (2013); Kataria dan Pooja (2013). Menurut Kahn (1990) karyawan dalam menjalankan pekerjaan menggunakan kapasitas fisik, kognitif, dan emosional mereka sepenuhnya ketika mereka bekerja. Khan menambahkan bahwa secara psikologis, individu akan lebih terikat jika mereka menemukan pekerjaan mereka bermakna, mereka merasa aman di tempat kerja namun jika kondisi positif psikologis tidak ada, karyawan akan melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan menjadi kurang produktif.

Selanjutnya, meningkatnya *engaged* karyawan memberikan bukti di kedua BUMD membentuk keberhasilan kinerja *extra role* karyawan memiliki sikap toleransi yang tinggi dan bersedia untuk saling membantu terhadap rekan kerja, mematuhi aturan pekerjaan agar menjadi lebih produktif karena seorang karyawan dapat mengisi waktu luangnya untuk membantu rekan kerja. Jika karyawan sudah memiliki rasa kepemilikan organisasi yang tinggi maka karyawan memiliki inisiatif untuk memberi ide-ide yang inovatif akan meningkatkan keefektifan organisasi, menghindari pertentangan dengan sesama rekan kerjanya dan tidak akan melakukan tindakan-tindakan negatif,

menghindari protes atas hal-hal yang kurang berkenan dan berkonsentrasi pada peningkatan kinerja organisasi.

H12: *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role*

Hipotesis 12 (H12) dalam penelitian ini peran mediasi *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role* menunjukkan hasilnya terbukti. Berdasarkan hasil uji sobel dengan nilai $2.67657445 > 1,96$ maka terdapat pengaruh tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*. Dengan kata lain pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role* lebih baik bila dilihat secara tidak langsung melalui mediasi *employee engagement* dalam pengertian *employee engagement* yang dimiliki karyawan tinggi merupakan bentuk ungkapan perasaan yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan suatu keinginan murni untuk berkontribusi bagi kesuksesan organisasi sesuai dengan uraian inti pekerjaan, karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. mampu menjalankan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab sesuai dengan inti pekerjaannya, memberikan manfaat jangka panjang terwujud dari kualitas karyawan dengan kompetensinya sesuai dengan latar pendidikan dan keahlian mereka karena dengan rasa memiliki organisasi yang tinggi. Karyawan yang mempunyai tingkat keterikatan tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi terhadap organisasi sehingga akan berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan dan cenderung memiliki kualitas kerja sesuai dengan harapan organisasi.

Dengan demikian organisasi peduli berupaya memberikan keadilan dalam distribusi hasil. Dukungan yang diberikan karyawan melalui rasa *engaged* yang tinggi berkaitan dengan pekerjaan dapat memberikan ide-ide baru untuk organisasi dan mengubah ide-ide baru menjadi pekerjaan yang lebih produktif. Adanya *employee engagement* yang tinggi ditunjukkan karyawan dengan antusias bekerja, memiliki dedikasi yang tinggi serta menyelami pekerjaannya, dengan kata lain keadilan distributif harus mampu dikelola oleh organisasi di kedua BUMD untuk meningkatkan motivasi karyawan dan

meningkatkan kinerjanya. Keadilan distributif sangat berarti bagi karyawan menjadi respons emosional, yang mengarah pada peningkatan kinerja *in role*, karena sebagai organisasi dalam melayani publik berorientasi pelanggan tuntutan pekerjaan dan keahlian hubungan yang berkompeten sangat dibutuhkan, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Buckingham *et al.*, (1999); Richman, (2006); Baumruk, (2004); Yavas dan Babakus, (2010) bahwa karyawan harus mampu menunjukkan stabilitas emosionalnya ketika berhadapan dengan pelanggan secara efektif. Dengan demikian organisasi di kedua BUMD perlu pengelolaan keadilan distributif disepanjang waktu akan menghasilkan kepribadian individu yang berkualitas, ketrampilan dan pengetahuan yang kreatif dan inovasi serta memberikan kesetiiaannya untuk mendukung keberhasilan organisasi dengan menunjukkan inti teknis pekerjaan yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya Schaufeli dan Bakker (2006). Bakker dan Demerouti, 2008; Cropanzano, (2005); Ram dan Prabhakar (2011); Puspawati dan Suharmono (2016); Clifford, (2010).

Selain itu *employee engagement* dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif seperti yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2010) bahwa karyawan sebagai sumber daya pekerjaan mampu mendorong tingkat pertumbuhan organisasi, pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu organisasi di kedua BUMD dalam mencapai tujuan organisasi tersebut harus dapat bekerjasama dengan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, yaitu hubungan antar karyawan yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan dari organisasi. Sehingga organisasi di kedua BUMD perlu memberikan perhatian besar kepada karyawannya, adanya rasa *employee engagement* bagi karyawan menambah kepercayaan terhadap organisasinya, jika organisasi memberikan keadilan distributif yang tinggi maka karyawan akan menunjukkan sikapnya dengan tingkat kinerja *in role*. Dimana karyawan menganggap hasil mereka adil ketika mereka didistribusikan secara adil oleh organisasi sehingga karyawan dengan tingkat kognitif, emosional positif

memberikan kontribusi lebih kepada organisasi yang ditandai dengan semangat, penuh energi bertahan dalam pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab dan antusias serta tenggelam dalam pekerjaan dari waktu ke waktu yang tidak dirasakan tanpa terasa waktu sudah berlalu. Selain itu, penelitian ini berupaya mendapatkan sumber daya manusia yang produktif agar dapat mendukung efektifitas organisasi yang lebih baik, melalui inti teknis kerjanya, mampu menunjukkan sikap profesional dalam melayani pelanggannya dan dapat bekerja sama dengan kelompok serta mampu memberikan tingkat pertumbuhan ekonomi daerah dalam capaian keberhasilan organisasi salah satunya adalah keberhasilan dari kinerja karyawan.

Dengan demikian hubungan karyawan dan organisasi memberikan makna bagi karyawan menjadi lebih dekat, merasa bagian dari organisasi dalam teori pertukaran sosial *employee engagement* memiliki hubungan yang saling percaya, berkualitas tinggi kepada pimpinannya memberikan konsekuensi yang saling menguntungkan secara bersama mengarah ke hasil kinerja yang lebih baik di tempat kerja dengan kata lain menerima berbagai sumber daya manfaat dari organisasi akan lebih merasa berkewajiban untuk membayar kembali organisasinya melalui kerja sama yang menunjukkan perilaku positif sehingga pimpinan memahami pentingnya pertukaran sosial untuk keterikatan kerja karyawan dan hasil kerja. Selain itu penelitian ini juga memberikan bukti adanya pengukuran kinerja *in role* dan *extra role* menunjukkan karyawan lebih produktif dan berkompeten, loyalitas yang tinggi selain itu berfungsi sebagai penghubung utama untuk kepuasan pelanggan maupun untuk nilai pemangku kepentingan serta untuk keberhasilan organisasi. Penelitian ini juga untuk mendukung penelitian meta analisis Mackay *et.al* (2016) menyarankan pentingnya menggambarkan konsep keefektifan karyawan secara lebih luas, bahkan studi ini menyarankan beberapa riset kedepannya penting dalam mengeksplorasi aspek kinerja individu sebagai bagian dari pengembangan kajian keefektifan organisasi.

H13: *Employee engagement* berperan sebagai mediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role*

Berdasarkan hipotesis 13 (H13) dalam penelitian ini *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* menunjukkan hasilnya terbukti. Hasil ini ditunjukkan dari hasil uji sobel didapatkan nilai z sebesar 2.91334074, sehingga $2.91334074 > 1,96$, maka terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*. Dengan kata lain pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* lebih baik bila dilihat secara tidak langsung melalui mediasi *employee engagement* yang dirasakan karyawan. Dalam pengertian ketika *employee engagement* yang dimiliki karyawan tinggi sebagai bentuk ungkapan rasa karyawan terhadap pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan organisasi. Karyawan secara penuh terikat, antusias terhadap pekerjaan mereka dan menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi maka pihak manajemen di kedua BUMD harus mampu mengelola keadilan distributif dengan baik dimana pendistribusian bagi karyawan jika hasil yang mereka terima dengan nilai yang sama, baik jumlah maupun alokasi penghargaan di antara individu dengan memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, maka karyawan akan semakin meningkat kinerja *extra rolenya* untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Semakin tinggi keadilan distributif terhadap karyawan, melalui tingkat *employee engagement* yang tinggi maka semakin meningkat kinerja *extra role*. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *engaged* karyawan maka upaya organisasi memberikan keadilan distributif semakin meningkat yang menumbuhkan tingkat *extra role* karyawan semakin meningkat. Semua karyawan atas keadilan yang diterima dalam pemberian imbalan dapat menumbuhkan semakin tingginya perilaku para karyawan berkaitan dengan perilaku-perilaku yang menguntungkan organisasi secara keseluruhan. karyawan akan melakukan lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati, memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. sikap toleransi dan keluhan (*complaint*) individu dalam pekerjaannya. Karyawan memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, berperilaku *fair* dalam

menjalankan pekerjaan dengan tingkat keluhan yang minimum serta diikuti kemampuan adaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya, turut serta secara penuh (*self involvement*) dan perhatian lebih pada organisasi tempatnya bekerja. dengan berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada di organisasi, yang dapat bermanfaat bagi organisasi.

Penting bagi pihak manajemen kedua BUMD untuk menumbuhkan keterbukaan terkait keadilan distributif dengan nilai yang diterima berhubungan dengan persepsi keadilan dari hasil keputusan yang dibuat oleh organisasi. Dengan demikian, organisasi berharap untuk meningkatkan *employee engagement* pada setiap karyawannya menanamkan nilai-nilai keadilan distributif yang akan mempengaruhi terhadap hasil pekerjaannya Organisasi perlu untuk mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika memberikan penghargaan finansial seperti gaji atau bonus yang akan diberikan dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini akan mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi.

Keadilan distributif salah satu persepsi keadilan dari hasil-hasil keputusan yang diterima seseorang. Keadilan distributif menurut karyawan jika hasil yang mereka terima sama jika dibandingkan dengan hasil yang diterima orang lain. Keadilan ini juga dikaitkan dengan nilai yang diterima. Ketika para karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka akan membalas hal tersebut dengan lebih memiliki keterikatan dengan organisasi. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, mereka lebih merasa untuk membantu, juga menjadi wajar bagaimana mereka memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar dari tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*.

Selanjutnya hasil mediasi *employee engagement* memberikan kebermanfaat di kedua organisasi layanan publik tersebut, artinya semakin meningkat kinerja *extra role* karyawan di kedua BUMD mampu menunjukkan sikap toleransi yang tinggi dan bersedia untuk saling membantu terhadap rekan kerja, menjadi lebih produktif karena adanya kesadaran karyawan dapat

mengisi waktu luangnya untuk membantu rekan kerja lain. Dalam diri karyawan memiliki inisiatif untuk memberi ide-ide yang inovatif dan akan meningkatkan efisiensi kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi di kedua BUMD perlu memperhatikan kebutuhan karyawannya, agar dapat memberikan kesetiiaannya untuk mendukung keberhasilan organisasi dengan menunjukkan kinerja *extra rolenya* dan mendukung organisasi untuk mencapai keefektifan organisasi dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat kota Palembang

Hasil tersebut menguatkan hasil penelitian Saks (2006); Clifford (2010) dalam Alias , Noor and Hassan (2014); Fitriani, (2012); Saragih dan Margaretha (2013); Anitha (2014); Bedarkar dan Pandita (2014);Haynie *et.al* (2016); Kalay (2016); Ozer (2017); Seif Obeid Al-Shbiel *et.al* (2018); Sari *et.al* (2019) mengemukakan bahwa bila karyawan menilai positif keadilan, maka tingkat *engagement* juga akan tinggi. Selanjutnya *employee engagement* tidak sekedar kehadiran secara fisik dalam organisasi, akan tetapi lebih penting adalah keterikatan emosional yang ditunjukkan dengan perhatian serta fokus pada kinerja. Schaufeli *et al.* (2003) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* pada pekerjaan akan energik, antusias serta bahagia dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang *engagement* pada pekerjaan akan memiliki inisiatif dalam bekerja dan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan inovasi dalam unit kerja, karena *employee engagement* dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif (Schaufeli dan Bakker, 2011) yang menjelaskan sebagai sumber daya pekerjaan, mendorong pertumbuhan, pembelajaran dan pengembangan dengan cara karyawan menunjukkan hasil kerja yang positif.

Employee engagement dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* yang dirasakan dari hasil efek mediasi terbentuknya rasa engaged karyawan yang ditandai rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen, loyalitas, keterlibatan atau keinginan untuk berkontribusi baik terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasinya, secara sukarela tanpa paksaan. Kinerja *extra role* sebagai sikap perilaku individu merupakan pendekatan psikologi positif dari karyawan yang terikat terhadap

pekerjaan dan organisasi berkaitan dengan tugas informalnya. Menurut Borman dan Motowidlo (1993) kinerja *extra role* memberikan kontribusi positif, karyawan dapat memelihara, memperbaiki lingkungan organisasi, sosial dan psikologis yang diperlukan agar kinerja individu berfungsi efektif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dapat kita pahami pentingnya membangun kinerja *extra role* tidak lepas dari seberapa besar karyawan sadar untuk memberikan kemampuan terbaiknya untuk organisasi. Ketika karyawan sudah terikat pada organisasi, maka karyawan akan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap organisasinya, bersedia melakukan peran *extranya* terhadap organisasinya. Selain itu peran *employee engagement* dalam penelitian ini dengan tingkat kognitif, emosional positif karyawan menjalankan pekerjaannya dengan senang hati, lebih terfokus. Kontribusi yang diberikan organisasi dengan adanya keadilan distributif yang adil memberikan persepsi karyawan bahwa mereka menerima distribusi hasil yang seimbang sesuai dengan proporsi dari kebutuhan masing-masing karyawan, artinya keadilan distributif yang diterima karyawan berfokus kepada hasil seperti penetapan pembayaran gaji, kompensasi hasil tersebut menggambarkan keadilan berkaitan dengan karyawan menilai organisasi telah memperlakukan mereka secara adil dalam pekerjaan mereka, sehingga dengan respon dari organisasi yang sangat baik maka mempengaruhi kinerja individu dengan memiliki sikap positif terhadap hasil kerja.

Dengan demikian melalui peran mediasi *employee engagement* membentuk keefektifan organisasi, maka karyawan bersikap positif terikat kepada pekerjaannya yang ditandai dengan semangat, penuh energi bertahan dalam pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab dan antusias serta tenggelam dalam pekerjaan dari waktu ke waktu yang tidak dirasakan waktu sudah berlalu. Jika kinerja *extra role* meningkat, maka karyawan akan merespon atau bertindak dengan cara menunjukkan sikap positif untuk kepentingan organisasi. Dengan emosional positif karyawan terikat pada organisasi dalam pekerjaan, antusias untuk keberhasilan organisasi, melampaui

dari persyaratan formalnya maka karyawan akan bertindak proaktif, lebih konsisten untuk menuangkan sumber daya pribadinya dan bertindak untuk menunjukkan perilaku *extra role* (Markus dan Sridevi, 2011; Bakker, 2011; Christian *et.al*, 2011).

(H14) *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*.

Hipotesis ini tidak dapat diuji dengan sobel karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi) (Lampiran gambar 5) dapat diketahui dari hipotesis 2 mengungkapkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*

(H15) *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*.

Hipotesis ini tidak dapat diuji dengan sobel karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi) (Lampiran gambar 6) dapat diketahui dari hipotesis 2 mengungkapkan keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*

H16: *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *in role*.

Hipotesis 16 (H 16) dalam penelitian ini *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *in role* menunjukkan hasilnya terbukti. Hasil ini ditunjukkan dari nilai hasil uji *sobel* mendapatkan nilai z sebesar 2.58625957, sehingga $2.58625957 > 1,96$, maka terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*. Dalam penelitian ini *employee engagement* memediasi pengaruh POS terhadap kinerja *in role*. Peran

mediasi *employee engagement* dalam penelitian ini menjadi sangat penting, artinya dapat membantu karyawan dalam mencapai kinerja *in role* ketika efek *employee engagement* mencerminkan kepercayaan karyawan yang lebih besar terhadap organisasi, hubungan yang harmonisasi antara karyawan dan organisasi. Hal ini menjadi sangat penting karena organisasi memiliki target yang ingin dicapai dan pencapaian tersebut membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku *engaged* ketika karyawan memiliki *engaged* yang tinggi maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu dengan rasa antusias yang tinggi di tandai dengan semangat, penuh energi bertahan dalam pekerjaan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh rasa tanggung jawab dan atusias serta tenggelam dalam pekerjaan dari waktu kewaktu yang tidak dirasakan tanpa terasa waktu sudah berlalu. Dengan demikian *employee engagement* bagi karyawan diharapkan karyawan dapat menunjukkan kinerja intinya mampu memberikan kualitas kerja secara profesional, memberikan sumberdaya sosioemosionalnya yang bermanfaat bagi organisasi. Organisasi dapat menciptakan rasa kewajiban untuk membalas dukungan organisasi dengan peduli kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Motowidlo, Stephan dan Van Scooter(1994); Rhoades dan Eisenberger, 2002); Shaw *at.al* (2013) dalam Ariarni dan .Afrianty (2017); Kurtessis *et.al* (2013). Selain itu penelitian ini juga memberikan bukti adanya pengukuran kinerja *in role* dan *extra role* secara bersama-sama menunjukkan karyawan lebih produktif dan berkompeten, loyalitas yang tinggi.

Dengan demikian efek *employee engagement* memberikan kekuatan organisasi sangat memperhatikan sumber daya manusia, termasuk karyawan di lingkungan organisasi di kedua BUMD seluruh karyawan memiliki persepsi bahwa POS memberikan efek positif terhadap karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya sebagai balasannya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

H17: *Employee engagement* berperan sebagai pemediiasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *extra role*.

Berdasarkan hipotesis 17 (H17) dalam penelitian ini *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *extra role* hasilnya menunjukkan terbukti. Hal ini ditunjukkan dari nilai yang diperoleh melalui uji mediai *sobel* $> 1,96$ dengan signifikan 5%. Hasil dari *sobel test* didapat nilai z sebesar 2.79794167, sehingga $2.79794167 > 1,96$, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.

Maka dapat dikatakan *employee engagement* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *extra role*. Adanya dukungan dari organisasi yang tinggi untuk kesejahteraan karyawan membuat keyakinan karyawan bahwa POS dapat membangun sumber daya pribadi setiap karyawannya seperti meningkatkan ketrampilan untuk pengembangan dirinya yang menimbulkan tingkat kebahagiaan individu sehingga karyawan terfokus untuk meningkatkan kualitas hubungan antar karyawan di tempat kerja. Dengan kata lain, kualitas hubungan sosial memperoleh umpan balik positif merespon yang sama dari rekan kerja, dengan kesadaran sendiri baik secara individu maupun kelompok, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan di tempat kerja. Karyawan menjadi bersemangat tinggi karena mendapat dukungan dari organisasi dan mereka akan loyal dalam pekerjaannya., dimana karyawan menginvestasikan energi ke dalam peran pekerjaan mereka. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh Kahn, (1990); Borman & Motowidlo, (1993); Saks (2006) Rich *et.al* (2010); Sulea *et al.* (2012). bahwa karyawan dengan tingginya kinerja *extra role* maka karyawan akan menunjukkan kualitas hubungan sosial di organisasi, dapat menginvestasikan diri ke dalam peran pekerjaan mereka dari batas formal untuk memfasilitasi organisasi secara luas dan orang-orang di dalam organisasi.

Hal ini berarti melalui *employee engagement* yang tinggi dimiliki karyawan yang ditandai dengan rasa antusias dan bangga dalam bekerja serta sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya maka akan menghasilkan kinerja *extra role*. Dengan dukungan organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja *extra role* karena karyawan memiliki rasa

kepemilikan organisasi yang tinggi dapat mempengaruhi kinerja *extra role*. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan organisasi maka akan meningkatkan kualitas hubungan sosial antar rekan kerja dalam pekerjaannya maupun organisasi, seperti kesadaran membantu rekan kerja, melayani pelanggan, patuh terhadap aturan yang akan memberikan dampak kepada organisasi sebagai solusi untuk strategi sumber daya manusia dan keefektifan dan keberhasilan organisasi. Meningkatnya kinerja *extra role* sebagai efek dari mediasi *employee engagement* menunjukkan respond organisasi yang mendukung karyawan bahwa POS sangat penting sekali bagi karyawan karena adanya penghargaan baik secara finansial maupun non finansial (Obamiro *et.al*, 2014). Karyawan akan terikat dalam pekerjaan jika mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya Harter *et.al*, (2002) Saks (2006); Hakanen *et.al*, (2006); Markos dan Sridevi, (2010); Hu dan Schaufeli, 2011 dalam Sulea *et al* 2012); Ahmed *et al.*, (2013); Ram dan Prabhakar (2011); Detnakarin dan Rukkhum (2013); Rubel dan Kee (2013); Ariarni dan Afrianty (2017).

Sebagai organisasi yang melayani publik kedua BUMD dalam penelitian ini berusaha mendapatkan sumber daya manusia yang produktif agar dapat mendukung efektifitas organisasi yang lebih baik, dengan demikian sangat dibutuhkan peran *employee engagement* agar tercapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi. Eisenberger *et al* (1986) mengemukakan POS merupakan keyakinan umum karyawan mengenai sejauhmana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Keyakinan umum merupakan konsistensi dari karyawan mengenai berbagai penilaian dari organisasi yang diberikan kepada mereka dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi baik menguntungkan maupun merugikan bagi mereka.



BAB VI

KESIMPULAN DAN KONTRIBUSI TEORI

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta= 0,311$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 1 terbukti,
2. Keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan oleh nilai ($\beta= 0,089$, $p 0,456 > 0,05$), yang berarti hipotesis 2 tidak terbukti.
3. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini dibuktikan dengan nilai $\beta= 0,360$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 3 terbukti.
4. Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta= 0,263$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 4 terbukti.
5. Keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap kinerja *in-role* ($\beta= -0,419$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 5 tidak terbukti karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan.
6. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *in-role*. Hal ini dibuktikan oleh nilai ($\beta= 0,515$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 6 terbukti.
7. Keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja *extra role*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta= 0,115$, $p 0,084 > 0,05$), yang berarti hipotesis 7 tidak terbukti.
8. Keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap kinerja *extra role* nilai ($\beta= -0,264$, $p 0,019 > 0,05$), yang berarti hipotesis ke 8 tidak terbukti karena arahnya berbeda walaupun pengaruhnya signifikan.
9. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta= 0,319$, $p 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 9 terbukti.

10. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta = 0,276$, $p = 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 10 terbukti.
11. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *extra role*. Hal ini dibuktikan dengan nilai ($\beta = 0,307$, $p = 0,0001 < 0,05$), yang berarti hipotesis 11 terbukti.
12. Peran mediasi *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role* menunjukkan hasilnya terbukti. Berdasarkan hasil uji sobel didapat nilai $2,67657445 > 1,96$ maka terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*.
13. Peran mediasi *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* menunjukkan hasilnya terbukti. Berdasarkan hasil uji sobel didapatkan nilai z sebesar $2,91334074$, sehingga $2,91334074 > 1,96$, maka terdapat pengaruh tidak langsung dari keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.
14. *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role*. Hipotesis mediasi ini tidak dapat diuji dengan sobel test karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi).
15. *Employee engagement* berperan sebagai pemediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *extra role*. Hipotesis mediasi ini tidak dapat diuji dengan sobel test karena jalur terputus dalam pengertian variabel independen (keadilan prosedural) tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* (mediasi)
16. Peran mediasi *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *in role* menunjukkan hasilnya terbukti. Berdasarkan hasil uji sobel didapat nilai z sebesar $2,58625957$, sehingga $2,58625957 > 1,96$, maka terdapat

pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *in role* melalui *employee engagement*.

17. Peran mediasi *employee engagement* sebagai pemediasi pengaruh *perceived organisasional support* (POS) terhadap kinerja *extra role* menunjukkan hasilnya terbukti. melalui uji mediasi *sobel* $> 1,96$ dengan signifikan 5%. Berdasarkan hasil uji *sobel* didapat nilai z sebesar 2.79794167, sehingga $2.79794167 > 1,96$, maka terdapat pengaruh tidak langsung dari *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja *extra role* melalui *employee engagement*.

B. Kontribusi Teori

Kontribusi teori keadilan distributif, keadilan prosedural dan *Perceived organizational support* (POS) dalam penelitian ini memberikan peranan penting dalam menjelaskan pengaruh terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini pertama keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh terhadap kinerja individu yang diukur dengan *in role* dan *extra role*, namun dalam penelitian ini keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kinerja *extra role* sehingga diperlukan variabel mediasi yaitu *employee engagement*. Artinya keadilan distributif dapat berpengaruh terhadap kinerja *extra role*, melalui *employee engagement*. Selain itu dalam penelitian ini keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja *in role* dan *extra role* hal ini menjadi menarik dan keterbatasan dalam hasil penelitian ini, karena selama ini penelitian terkait keadilan prosedural ditemukan berpengaruh positif terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini dapat diketahui persepsi para karyawan mengenai keadilan prosedural dalam berinteraksi dengan atasan lebih ditunjukkan banyaknya informasi yang disampaikan pada mereka mengenai kepercayaan dan keadilan. Interaksi tersebut menunjukkan bahwa karyawan percaya bahwa organisasi menganggap mereka penting hal itu dianggap oleh karyawan sebagai komitmen organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan kepercayaan bahwa organisasi akan memenuhi kewajiban pertukaran karyawan dan organisasi. Selain itu karakteristik individu dalam hasil penelitian ini menjadi penelitian selanjutnya agar dapat mendukung keadilan prosedural

terhadap kinerja individu dalam mencapai kualitas karyawan secara berkelanjutan. Hal ini dapat diketahui banyaknya jumlah karyawan dan jumlah departemen di kedua organisasi di BUMD sehingga menimbulkan berbagai karakteristik individu maka penulis dapat menyimpulkan karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dari hasil penelitian ini. Adapun faktor yang mempengaruhi karakteristik individu antara lain nilai dalam keluarga, lingkungan sosial, dan aktivitas berorganisasi.

Kedua bahwa penelitian kinerja individu selama ini dalam penelitian sebelumnya masih terfokus pada kinerja *extra role*, disisi lain bahwa penelitian kinerja individu memiliki dua jenis kinerja individu yaitu *in role* dan *extra role*. Sehingga menjadi salah satu penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya dan menjadi pertimbangan penulis untuk meneliti kinerja individu *in role* dan *extra role* secara bersama-sama.

Ketiga terkait dengan kinerja *in role*, hasil penelitian menunjukkan secara empiris bahwa berpengaruh langsung keadilan distributif, *Perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja *in role* dan *extra role* hasilnya terbukti.

Di antara pengaruh langsung, terbukti bahwa pengaruh *Perceived organizational support* (POS) lebih kuat terhadap kinerja *in role*, maka dapat dipahami dukungan organisasi sangat mempengaruhi kinerja *in role* dimana perhatian organisasi untuk berupaya terus menerus menjalankan kewajiban untuk mensejahterakan karyawannya, baik dari sisi *reward*, kondisi kerja, maupun keadilan yang dipenuhi untuk karyawan sehingga aturan pertukaran sosial hubungan timbal balik menjadi keberlanjutan yang dapat meningkatkan kinerja individu.

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teori bahwa pengukuran kinerja individu *in role* dan *extra role* memiliki keterpaduan antar semua komponen sangat dibutuhkan untuk mencapai kualitas yang maksimal, memberikan interaksi antar karyawan, saling mendukung dengan rekan kerja dengan berbagi sumber daya sehingga hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi

menciptakan lingkungan organisasi yang baik dan harmonis. Selain itu hasil penelitian ini menguatkan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh (Blau, 1964 dalam Cropanzano 2005) bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap karyawan akan melakukan hubungan timbal balik dan norma-norma terhadap siapapun di lingkungan organisasinya. Sehingga peran mediasi *employee engagement* pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja *in role* dan *extra role* terbukti .

Keempat, hasil penelitian ini menguji efek mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role* dan *extra role*. Artinya pengaruh secara tidak langsung keadilan distributif terhadap kinerja *in role* dan *extra role* melalui *employee engagement* yang dirasakan karyawan lebih kuat daripada pengaruh keadilan distributif secara langsung terhadap kinerja *in role* dan *extra role*. *Employee engagement* yang dimiliki karyawan berperan sebagai mediasi untuk meningkatkan pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *extra role* lebih baik bila dilakukan secara tidak langsung melalui mediasi *employee engagement*. Namun hasil pengujian mediasi *employee engagement* pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja *in role* dan *extra role* tidak dilakukan karena pengaruh langsung keadilan prosedural terhadap *employee engagement* tidak terbukti karena berlawanan arah hasil dari pengujian yang telah dilakukan.

Berkaitan dalam konteks di organisasi layanan publik dalam penelitian ini, jika para karyawan memiliki tingkat kinerja individu yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya. maka kualitas karyawan memberikan nilai-nilai dan harapan bagi organisasi sangat diharapkan terhadap keberadaan karyawan untuk keberhasilan dan keefektifan organisasi. dapat dijelaskan bahwa kedua BUMD dalam penelitian ini merupakan organisasi yang berorientasi terhadap pelanggan maka tingkat kinerja individu merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dengan kemampuan *in role* dan *extra role* yang paling mendasar dari aspek perilaku dan aspek hasil untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Untuk

mencapai keberhasilan organisasi maka dibutuhkan tingginya mental karyawan untuk lebih serius dalam bersikap dan berperilaku total dalam bekerja dengan tingkat *employee engagement* karena semakin tinggi keseriusan karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja, maka tentu akan semakin mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Dengan pengujian peran *employee engagement* sebagai pemediasi salah satu variabel yang dapat mempengaruhi desain pekerjaan menurut Saks (2006) adalah *employee engagement*, jika karyawan *engaged* maka desain pekerjaan yang telah diterapkan menunjukkan hasil positif dan meningkatkan kinerja individu, selain itu *employee engagement* menunjukkan praktek sumber daya manusia dengan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan kinerja organisasi. Hal ini terbukti ketika *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja *in role* dan *extra role*, salah satu cara bagi individu untuk membayar organisasi mereka dengan karyawan terikat dalam pekerjaan. Dengan kata lain, *employee engagement* berfungsi lebih efisien dan efektif untuk menjadi perhatian dan dipertimbangkan ketika desain pekerjaan diterapkan, hal ini terkait dengan tugas inti pekerjaan yang tertera dalam uraian pekerjaan bahwa sikap karyawan dalam memprediksi efektifitas organisasi merupakan penilaian yang paling mendasar dalam berkontribusi untuk organisasi. Pendekatan teori pertukaran sosial menjadikan salah satu alternatif ketika desain pekerjaan diterapkan, dimana adanya respond dari karyawan untuk menjalankan pekerjaan, adanya hubungan timbal balik, menyediakan transaksi dan hubungan yang saling menguntungkan, memberdayakan diri sepenuhnya ke dalam pencapaian tujuan organisasi dengan meningkatkan kinerja individu.

C. Implikasi Manajerial

Secara khusus, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *kinerja in role* dan *extra role* dapat meningkat dengan penerapan keadilan distributif dan persepsi dukungan organisasi dimediasi oleh *employee engagement*. Rincian praktik peningkatan aspek manajerial ini sebagai berikut:

Pertama, manajer organisasi dan pemimpin harus menyadari bahwa ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan terkait kinerja individu seperti persepsi keadilan distributif dan dukungan organisasi yang tertanam di tempat kerja. Kemudian penerapan peraturan untuk mendistribusikan semua jenis pekerjaan secara adil harus menjadi perhatian utama di kedua BUMD untuk perbaikan keadilan prosedural yang dapat ditinjau seperti dari sisi masa kerja, pemberian kompensasi yang adil untuk karyawan pada posisi yang sama adalah hal lain yang juga harus diperhatikan untuk perbaikan keadilan prosedural. Perlunya informasi dan keakuratan data yang perlu di perbaharui secara keberlanjutan, konsistensi penerapan aturan dan perbaikan mekanisme serta proses dalam mengambil keputusan dapat dipatuhi dengan melakukan saluran komunikasi yang efektif sehingga persepsi karyawan terhadap dukungan keadilan prosedural dapat berjalan secara adil dan memberi efek terhadap kinerja individu.

Kedua, hasil riset menunjukkan peran *employee engagement* secara signifikan sebagai mediasi pada pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja *in role* dan *extra role*, dan sebagai mediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja *in role* dan *extra role*. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan terpenting untuk mengembangkan kebijakan organisasi dalam meningkatkan keadilan dan kualitas pertukaran maupun dukungan untuk kesejahteraan anggota organisasi. Pimpinan perlu menjamin anggotanya diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Peningkatan kepercayaan atasan kepada anggotanya, dengan pemberdayaan yang optimal sehingga dapat meningkatkan perilaku kerja dalam hal ini kinerja individu. Pemimpin diharapkan mampu mengarahkan organisasi menuju pada keadilan organisasi yang tinggi dari sisi distributif, prosedural, dan POS akan meningkatkan respond dan kepercayaan anggota, sehingga kualitas hubungan atasan-anggota menjadi lebih baik.

Ketiga berdasarkan peran mediasi *employee engagement* pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap kinerja *in role* dan *extra role* melalui *employee engagement* yang tinggi dimiliki karyawan ditandai dengan rasa antusias dan bangga dalam bekerja serta sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Dari hasil *total effect* didapat bahwa pengaruh POS terhadap kinerja *in role* memiliki nilai tertinggi yang berpengaruh terhadap variabel kinerja *in role*. Hal ini dapat menunjukkan bahwa POS akan dapat memberikan pengaruh yang paling dominan atau tinggi secara langsung terhadap kinerja *in role*. Dengan kata lain, ketika karyawan yang memiliki ikatan kuat dengan dukungan organisasi maka akan meningkatkan kualitas inti teknis pekerjaan sesuai dengan aturan formal yang tertera pada uraian pekerjaan, meningkatkan hubungan sosial antar rekan kerja maupun organisasi seperti kesadaran membantu rekan kerja, melayani pelanggan, patuh terhadap aturan yang akan memberikan dampak kepada keberhasilan organisasi. Sehingga tingkat POS yang tinggi merupakan cerminan karyawan berkewajiban untuk membalas dukungan organisasi tersebut dengan peduli kesejahteraan organisasi dan membantu mencapai tujuan keefektifan organisasi. Efektifitas menggambarkan bagaimana karyawan mengalami emosi positif dan berinteraksi dengan orang lain dan dengan lingkungannya dengan menghasilkan perilaku kerjanya.

Keempat hasil penelitian ini menunjukkan implikasi praktis yang penting. Sesuai literatur yang ada mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural dan POS bahwa dengan memperlakukan karyawan secara adil, pemimpin akan mampu mengembangkan hubungan pertukaran berkualitas tinggi dengan mereka. Pimpinan sebagai perwakilan organisasi perlu memberikan edukasi kepada karyawan jika terdapat pengembangan sumber daya manusia dan kebijakan baru di organisasi. Para manajer perlu memperhatikan karyawan dengan sumber dayanya dan kepentingan untuk saling memberikan *feedback* dalam bentuk tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Tingkat *employee engagement* merupakan

proses jangka panjang dan berkelanjutan di organisasi dengan cara peningkatan kualitas pertukaran, ketika berhadapan dengan sejumlah anggota organisasi yang berpersepsi rendah mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural dan POS, pemimpin perlu mencari cara yang tepat untuk membangun, mengembangkan dan memelihara hubungan yang berkualitas agar rasa *engaged* karyawan menjadi meningkat.

D. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian lanjutan

1. Populasi penelitian ini masih terbatas organisasi Badan Usaha Milik Daerah, sehingga studi empiris lanjutan dapat dilakukan dengan ukuran sampel yang besar dan latar belakang organisasi yang berbeda (misalnya, Badan Usaha Milik Nasional, perusahaan manufaktur, perusahaan jasa lain, organisasi sektor publik yang lain, perusahaan swasta, dan sebagainya) diperlukan untuk memverifikasi implikasi umum dari kesimpulan yang diusulkan dalam penelitian ini.
2. Data dalam penelitian ini diambil dengan cara *cross sectional*, sehingga apabila diteliti kembali pada objek yang sama dalam waktu tidak begitu lama, hasil riset kemungkinan dapat berbeda dan bias. Peneliti mengusulkan penelitian lanjutan sebaiknya mencoba dengan metode yang berbeda sehingga dapat melihat apakah ada perubahan jawaban responden. Jika selama kurun waktu tertentu itu jawaban responden tidak berbeda secara signifikan, berarti instrumen yang digunakan cukup bagus dari sisi validitas dan reliabilitasnya.
3. Penelitian ini mengacu pada teori pertukaran sosial sebagai teori utama, melihat dari perspektif timbal balik (pertukaran) yang terjadi dalam hubungan individu dan organisasi, sehingga tidak mampu melihat potensi anteseden dan konsekuensi yang berbeda bila menggunakan teori yang lain. Penelitian lanjutan sebaiknya mencoba mengacu pada teori yang lain, seperti *Resource Based Theory*, *Self Determination Theory* untuk dapat dilihat perbedaan dengan teori pertukaran sosial.

4. Penilaian kinerja individu dalam penelitian ini dilakukan oleh individu / responden yang bersangkutan, sehingga subjektivitasnya tinggi. Kuesioner dan wawancara penelitian yang akan datang dapat dilakukan pada rekan kerja, supervisor, atau atasan, dan hasilnya diharapkan lebih kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

5. Penelitian lanjutan dengan menggunakan variabel lain seperti pengembangan karir, budaya organisasi, kepercayaan, karakteristik individu akan memberikan hasil yang berbeda jika dilakukan pada industri yang sama dengan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Abdallah, Mohammad Taamneh (2015). The impact of practicing procedural justice on employees Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Jordanian Ministry of Justice. *International Journal of Business and Social Science*. vol. 6, no. 8(1)

Agarwal, Upasna (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*. Vol. 43 No. 1, 2014 pp. 41-73

Ahmed, I., Ismail, W.K.W., Amin, S.M. and Nawaz, M.M. (2013), "Social exchange perspective of individual guaxi network: evidence from Malaysian Chinese employees. *Chinese Management Studies*, Vol. 7 No. 1, pp. 127-140.

Ã, J. I., & Huang, X. (2007). *How to motivate your older employees to excel ? The impact of commitment on older employees ' performance in the hospitality industry*. 26, 793–806.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.08.002>

Albrecht, Simon (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee engagement well-being, engagement, commitment and extra role performance. *International Journal of Manpower*. vol. 33 (7), 840-863

Ali, H., & Davies, D. R. (2003). *The effects of age , sex and tenure on the job performance of rubber tappers*. 381–391.

Ali, N. (2016). Effect of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Study of Health Sector of Pakistan. *Review of Public Administration and Management*, 04(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000198>

- Ali, N., Ali, S., Ahsan, A., Rahman, W., & Jan Kakakhel, S. (2014). Effects of leadership styles on job satisfaction, organizational citizenship behavior, commitment and turnover intention (empirical study of private sector schools' teachers). *Life Science Journal*, 11(SPEC. ISSUE 3), 175–183.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
<https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S.. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.295>
- Anita. J (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *Emerald Group Publishing Limited*, 63, 308-323. doi:10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Arshadi, Nasrin (2011). The Relationships of perceived organizational support with organizational commitment, in role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia- Social and Behavioral Science* 30,1103-1108
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variable Intervening (Studi pada Karyawan PT . Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177.
- Asaad, Hameed Al-ali, Lubna Khalid Qalaja, Ayman Abu-Rumman (2019). Justice in organizations and its impact on organizational citizenship behaviors: A multidimensional approach. *Cogent Business & Management Journal*.
<http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2019.1698792>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.

- Bakker, A. Demerouti and Brummelhuis (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*. 80, 555-564
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 181–196.
<https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
<https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, Demerouti and Verbeke (2004). Using the job demand: Resource model to product burnout and performance. *Human Resource Management*.vol 43. Pp. 83-104
- Bakker, A,B and Demerouti (2009). The crossover of work engagement between working couples. *Journal of Managerial Psychology*, 24. 220-236
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209–223.
- Baldwin, S. (2006). Organisational justice Intro. *Institute for Employment Studies*, 1–21.
- Bandura, A (1977). Self efficacy: Toward a unifying of behavioral change. *Psychological Review*. Vol. 84.No.2,191-215
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
<https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*, Vol 47, pp. 48-52.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Beugre, C.D. (1998). Implementing business process reengineering: the role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34 (3), 347-360

- Bertolino, M. (2014). *Age effects on perceived personality and job performance*. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0222>
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663.
- Biswas, Varma, Ramaswami (2013). Linking distributive and procedural justice to Employee Engagement through social exchange: a field study in India. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24(8) pp 1570-1587
- Biswas, Soumendu and Bhatnagar, Jyotsna (2013). Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of perceived organizational support, P-O Fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*. Vol. 38, no.1, 27-40
- Bindl, U.K and Parker, S.K (2010). Proactive work behavior: forward thinking and change oriented action in organizations. In s. Zedeck (ed), *APA hand book of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. *American Sociological Review*. Vol. 30, No. 5 (Oct., 1965), pp. 789-790
- Bravo-Yáñez, C., & Jiménez-Figueroa, A. (2011). [Psychologica well-being, perceived organizational support and job satisfaction amongst Chilean prison employees]. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91–99. <https://doi.org/10.4321/s1575-06202011000300004>
- Borman, W.C and Motowidlo (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N.Schmitt, W.C. Borman & Associates (eds), *Personel Selection in Organizations* 11, 71-98. San Fransisco Jossey-Bass.
- Borman, W.C and Motowidlo (1997). Task performance and contextual performance. The meaning for personnel selection research. *Human Performance* 10, 99-109
- Borman, W.C, Penner, L.A, Allen, T.D, Motowidlo (2001). Personality predictors of Citisenzhip performance. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 9 (1/2) , 52-69
- Bonache, J., & Noethen, D. (2014). The impact of individual performance on organizational success and its implications for the management of expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1960–1977. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.870287>

- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3(2), 109–126.
- Caesens, G., & Stinglhamber F., (2014), The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267.
- Calton & Cattaneo (2014). The Effects of Procedural and Distributive Justice on Intimate Partner Violence Victims' Mental Health and Likelihood of Future Help-Seeking. *American Journal of Orthopsychiatry. American Orthopsychiatric Association* , Vol. 84, No. 4, 329–340
- Cania, Luftim (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia Seria Management*, vol. 17, issue 2, 2014
- Carol Yeh, Yun Lin (2012). A cross level analysis of organisational creativity climate and perceived innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 15.No.1. pp 55-76
- Cardy, R. L., & Armonk, M. E. S. (2014). *Book Review : Performance Management : Concepts , Skills , and Exercises by. March, 2004–2006.*
- Charles, E. (2016). The Impact of Procedural Justice on Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Computer Applications*, 133(3), 1–6. <https://doi.org/10.5120/ijca2016907750>
- Chang CM, Lin HY, Chia F, Yang HF (2013). The Relationship between Psychological Contract Fulfillment and Performance of University Physical Education Teachers in Taiwan: The Mediating Effect of Perceived Organizational Support. *Life Science Journal*. 10 (3):1086-93
- Chaudry, P.J, Philip and R. Kumar (2011). Impact of organizational justice on organizational effectiveness, *Industrial Engineering Letters*, 1 (3): 18-24
- Chung,N.G and Angeline, T (2010). Does work engagement mediate the relationship between job resources and job performance of employees?. *African Journal of Business Management*.Vol.4 (9), pp. 1837-1843
- Christian, M.S; Garza, A; Slaughter, Jerel E (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* , 64, 89–136

- Chiang, C. F., Hsieh, T. S., 2012. The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* 31, p. 180-190.
- Chughtai, Aamir A. and Finian, Buckley, 2009. Linking Trust in the Principal to School Outcomes : The Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 574-589
- Chou, S. Y., & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23(6), 474–494. <https://doi.org/10.1108/MSQ-02-2013-0019>
- C. Truss , A. Shantz , E. Soanec , K. Alfesd and R. Delbridgee (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24, No.14, 2657–2669, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>
- Choi, Byoung Kwon, Hyoung Koo Moon, Wook Ko, Kyoung Min Kim. (2014). A CrossSectional Study of The Relationships Between Organizational Justices and OCB: Roles of Organizational Identification and Psychological Contracts. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (6):530 – 554.
- Colquitt, Rodell, Zapata, Scott, Long and Conlon (2013). Justice at millenium, a decade later: a meta analysis test of social exchange and affect based perspective. *American Psychological Association*, vol. 98. No.2 199-236
- Colquitt, J.A (2001). On the dimensionality of organizational justice : a construsct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 No.3, 386-400
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods 12th Edition. In *Business Research Methods*.
- Colquitt, J.A; Rodell, J.B; Zapata, Cindy.P; Scott, B.A; Long, D.M; Conlon, D.E (2013). Justice at the Millenium, a decade later: A meta analytic

test of social exchange and affect based perspective. *American Psychological Association*. Vo. 98, No.2, 199-236

Cohen and Charash (2001). The role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*. Vo. 8 No. 2, 278-321

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885–904.

Crant, J. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00044-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00044-1)

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, socialCamps. Luna, Arocas (2012). A matter of learning: how human resources affect organizational performance? *British Journal of Management*, vol. 23, 1-21

Cropanzano, Russell and Mitchell, Marie S (2005). Social Exchange theory: An Interdisciplinary. *Journal of Management*. Vol. 31, no.6

Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>

Dalal RS, Baysinger M, Brummel BJ, LeBreton JM (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*. 2012; 42(S1):295-325

Delery, J.E and D.H. Doty (1996). Modes of theorising in strategic human resource management: tests of universallistic, contingency and configurational perfomance predictions, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835

Delbridge, R and Keenoy, T (2010). Beyond managerialism? *International Journal of Human Resource Management* 21 (6) 799-817

Demerouti, E and Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job engagement. In A.B Bakker and M.P Liter (eds) *work engagement: a hand book of essential theory and research*, 147-163.

De Coninck, J. B. & Stilwell, C. D. (2004). `Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a

- model of turnover intentions`. *Journal of Business Research*, 57: 225-231
- Detnakarin, Suteera., Rurkkhm, Suthinee (2016). The 5th Burapha University International Conference 2016. *Published by Burapha University*
- Diaz-Vilela, L. F., Rodriguez, N. D., Isla-Diaz, R., Diaz-Cabrera, D., Hernández-Fernaund, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships between contextual and task performance and interrater agreement: Are there any? *PLoS ONE*, 10(10).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139898>
- Eisenberger R, Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500-507
- Elamin,A.M & Alomain,N (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self Perceived Performance in Saudi Arabia Work environment?. *Internatioanl Management Review*, Vol.t No. 1,pp 38-349
- Erkultu, Hakan. (2011). The Moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Leadership&Organization Development Journal*, Vol.32, No.6, pp.532-554.
- Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Fatdina (2009). Peran dukungan organisasi yang dirasakan karyawan sebagai mediator pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada*. Volume 36, No. 1, 1 – 17
- Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezae-I Dizgah, M. & Nezhadi-Jirdehi, M. (2012). Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader– member exchange, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, January, Vol. 3, No 9, pp. 893-903
- Folger, R.,&Cropanzano, R. (1998).Organizational justice and human resource management.*Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactionsto pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115–130.

- Fory Armin Naway.(2014). Pengaruh Pengembangan Karir, Persepsi tentang Keadilan Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*;XVIII (03): 407-425.
- Fryxell, G. E., & Gordon, M. E. (1989). Workplace Justice and Job Satisfaction As Predictors of Satisfaction with Union and Management. *Academy of Management Journal*, 32(4), 851–866. <https://doi.org/10.5465/256571>
- Fu, Yang., & Lihua., Zhang. (2012). Organizational justice and perceived organizational support-the moderating role of conscientiousness in China. Emerald group publishing limited. (3): 145-166.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gavrea, Ilies, Stegorean (2011). Determinants of organizational performance: the case of Romania. *Management and Marketing Challenges for The Knowledge Society*. Vol.6,no.2, pp 285-300
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. (1993). Work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36(1), 157–171.
- Gerhart,B (2005).Human resource sand business performance:Findings, un answered questions,and an alternative approach. *Management Revenue*,16,174-185
- Ghosh, Piyali., Rai, Alka., dan Sinha, Apsha. (2014). Organizational justice and employee engagement. *Emerald group publishing limited*, 43, 628-652
- Gillette, Nicolas., Huart, Isabelle., Colombat, Philippe and Fouquereau, Evelyne (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. Professional Psychology Research and Practice. *American Psychology Association*.Vol. 44, no.1, 46-55
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Guest, D.E (2011). Human resource management and performance still searching for some answers, *Human Resource Management Journal*, 22, pp 3-13
- Gupta, V., Agarwal, Upasna,A., Khatri, Naresh (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour

and work engagement. JAN: Original Research: Empirical Research-Quantitative. *John Wiley & Sons Ltd.* 2806-2817

- Guan, X., T. Sun, Y. Hou, L. Zhao, Y. Z. Luan, and L. H. Fan. 2014. The Relationship between Job Performance and Perceived Organizational Support in Faculty Members at Chinese Universities: A Questionnaire Survey. *BMC Medical Education* 14(1): 1-10.
- Harter, J.K., Schmidt, F. L. and Hayes, T.L. (2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A Meta Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No.2, 268-279
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242–256.
<https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Hakanen, J., Schaufeli, W.B. and Ahola, K. (2008). The job demands-resources model: a three-year cross-lagged study of burnout, depression commitment, and work engagement. *Work & Stress*. Vol. 22, pp. 224-41.
- Hair JF, William CB, Barry JB, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice- Hall
- Haynie, J.J, Mossholder, K.W, dan Harris, S.G, (2016). Justice and Job engagement: The Role of Senior Management Trust, *Journal of Organizational Behavior*, 1-22.
- Hameed, A., Waheed A. (2011). Employee Development and It's Affect on Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 2 (13)
- Hameed Al-ali, A., Khalid Qalaja, L., & Abu-Rumman, A. (2019). Justice in organizations and its impact on Organizational Citizenship Behaviors: A multidimensional approach. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1698792>
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2007). Investigating the influence of organizational justice on hotel employees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(1), 1–23.
https://doi.org/10.1300/J171v07n01_01

- Hongwei He., Weichun Zhu, Xiaoming Zheng, (2012). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*. Vol 122, No 4.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Huselid, M (1995). the impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp 635-670
- Hult, G.T, M., D.J Ketchen Jr, D.A. Griffith, B.R,Chabowski, M.k.Hamman, B.J.Dykes, W.A.Pollitte and S.T, Cavisgil (2008). An assesment of the measurement of performance in internarional business research, *Journal of International Business Studies*, 39, pp, 1064-1080
- Iqbal, Umair Aziz and Tasawar (2012). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan. *World Applied Sciences Journal*.1348-1354
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Inoue, A., Kawakami, N., & Ishizaki M. (2009). Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers. *Int Arch Occup Environ Health*, 83, 29-38.
- Jaenab, J., Kusumayadi, F., & Kurniawati, E. (2020). *Organizational Justice Effect on Employee Job Satisfaction*. 465(Access 2019), 352–354. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200827.089>
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Jami'iaturochmah, S., Sudjadi, A., & Anggraeni, A. I. (2019). The Role of Organizational Commitment in Influence of Justice Toward Employee Performance. *Busniness and Rural Development Toward Industrial Revolution 4.0*, 5(1), 383–394.
- June, Sethela & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance : A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business*,

Humanities and Technology, 1(2 (September 2011)), 95–105.
<https://doi.org/2047-7031>

- Kahn (1990). Psychology conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1.
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Karatepe, Osman M (2013). High performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32 (2013) 132-140
- Katou (2012). Measuring the impact of human resource management on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 01 (02), 119-142
- Kataria, Rastogi, Garg (2013). Organizational effectiveness as a function of employee engagement. *Sout Asian Journal of Management*, vol. 20. No.4
- Kashyap, V., Ribeiro, A.H. P., Asare, A.,&Brashear, T. G.(2007). Developingsalesforce relationalism:The role of distributive and procedural justice.*Journal of Personnel Selling&Sales Management*, 27,33-43
- Kahn, M. N., & Jalees, T. (2017), December). Human Resource Management Practices and Employee Performancxsce in Pakistan. *Market Forces College of Management Sciences*, XII, 60 80.
- Kartikaningdyah, E., & Utami, N. K. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 256–269.
<https://doi.org/10.30871/jaba.v1i2.618>
- Kim, W., dan Park, J. 2017. Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Journal Sustainability*. 9: 1-16.
- Koyuncu, Burke and Fiksenbaum (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank Potential antecedents

and consequences. *Equal Opportunities International* . Vol. 25 No. 4, 2006 pp. 299-310

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489–511. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00042-8](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00042-8).
- Kralj, Anna L., & 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- 10
- Kumar, Navin (2015). Role of perceived organizational support and justice on employee turnover intentions: employee engagement as mediator. *International Journal of Management and Applied Science*. Volume 1, Issue 3. April 2015
- Kurtessis, J. N., R. Eisenberger, M. T. Ford, L. C. Buffardi, K. A. Stewart, and C. S. Adis. 2017. Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management* 43(6): 1854–1884
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2013). The association of distributive and procedural justice with organizational citizenship behavior. *Prison Journal*, 93 (3), 313-334.
- Lawler, (2009). Make Human Capital a Source of Competitive Advantage. *Center for Effective Organizations*. CEO PUBLICATION G 08-15 (551)
- Lee, Kyootai. Monica Sharif, Terri Scandura, Jongweon Kim. (2017). Procedural Justice as a Moderator of the Relationship between Organizational Change Intensity and Commitment to Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30
- Líbano, M. Del, Llorens, S., Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2012). About the Dark and Bright Sides of Self-efficacy: Workaholism and Work Engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 688–701. https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38883

- Liang, G.O and Zhang, W (2015). Effect of organizational support on job involvement the mediating role of psychological capital. *Management and Administration*, No. 9, 135-137
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378–391.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378>
- Loi, R., Ao, O., Xu, A. J., 2014. Perceived organizational support and coworker support as antecedents of foreign workers' voice and psychological stress. *International Journal of Hospitality Management* 36, p. 23-30.
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality*, 44(8), 1359–1370.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70.
<https://doi.org/10.2307/1252058>
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., dan Paine, J.B.. (1999). Do citizenship behaviors matter more for managers than for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4): 390-410.
- Mackay, Michael M, Allen, Joseph A, Landis, Ronald (2016). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta analytis path analysis. *Human Reource Management Review*
- Markos and Sridevi (2010). Employee Engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*. Vol.5 no. 12
- Mardiyanti, Suharnomo (2017). Analisis Pengaruh Distributive Justice Dan Procedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Ethical Behavior Sebagai Variabel Mediasi Dan Organizational Culture Sebagai Variabel Moderasi. *Diponegoro Journal Of Management* Volume 6, Nomor 2, Tahun 2017, Halaman 1-15

- Margaretha, M.; Santosa E.C (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement. *Jurnal Manajemen*, Vol.12, No.1, November 2012
- Marilena Bertolino Donald M. Truxillo Franco Fraccaroli , (2013). *Age effects on perceived personality and job performance*.
<https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0222>
- Mastenbroek, N. J. J. M., Jaarsma, A. D. C., Scherpbier, A. J. J. A., van Beukelen, P., & Demerouti, E. (2014). The role of personal resources in explaining well-being and performance: A study among young veterinary professionals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 190–202.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.728040>
- Maula, L. A., & Afrianty, T. W. (2017). Perceived Organizational Support dan Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Jawa Timur Park 1). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 50(4), 178–184.
- March, J.G, and R.I.Sulton (1997). Organizational Performance as a dependent variable, *Organization Science*, 8, pp. 698-706
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. doi:10.1348/096317904322915892
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & 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.
- Mathumbu, D., Dodd, N., 2013. Perceived organizational support, work engagement and organizational citizenship behavior of nurses at Victoria Hospital. *Journal of Psychology* 4, p. 87-93.
- McFarlin dan Sweeney (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academic of management Journal*. Vol. 35 No.3, 626-637
- Memon, Mumtaz Ali, Salleh, Rohani., Baharom Mohamed Noor Rosli, and Harun, Haryani (2014). Person organization fit and turnover intention: the mediating role of employee engagement. *Global*

Business and Management Research: an International Journal. Vol. 6,
no. 3. 205-209

- Mentari, R. R., & Ratmawati, D. (2020). Linking Distributive Justice and procedural Justice to Employee Engagement Through Psychological Contract Fulfillment (a Field Study in Karmand Mitra Company Andalan, Surabaya). 117(*Gcbme 2018*), 199–203.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200131.044>
- Miao, R., Kim, H. G., 2010. Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study.*Journal of Service Science and Management* 3, p. 257-264.
- Moorman, Robert H (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. Vol.76 (6), 845-855
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Muse, L.A and Stamper. C.L (2007). Perceived organizational support: evidence for amediated association with work performance. *Journal of managerial Issues*. Vol. XIX. No.4, 517-535
- Mustika, S., & Rahardjo, K. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behaviour (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 47(1), 9–15.
- Nasurdin dan Soon Lay Khuan (2007). Organizational justice as an antecedent of job performance. *Gajah Mada International Journal of Business*. Vol. 9.No.3, 335-353
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Naiemah, U., & Annuar, S. (2014). Task Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Predictors of Career Satisfaction. February, 62–73. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4456.4248>

- Nielsen, Hrivnak and Shaw (2009). Organizational citizenship behavior and performance. *Small Group Research on line first*, vol.xx no.10
- Nielsen, K., Nielsen, M B., Ogbonnaya, Chidiebere., Kansala, M., Saari, E., Isaksson, K (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta analysis. *Work & Stress. Routledge: Taylor & Francis Group*.
- Niehoff, B. P., and R. H. Moorman. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36 (3): 527-556.
- Noruzi, M. R., Westover, J. H., & Rahimi, G. R. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era. *Asian Social Science*, 6(6), 3–10.
- Norasyikin, S., Hamid, A., & Kirana Yahya, K. (2011). The Center for Innovations in Business and Management Practice 1 Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. *Annual Conference on Innovations in Business & Management London*, 1–30.
- Obamiro, J. K, O.O Oluseye., O. Omotayo. 2014. Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, Vol. 6, Issue 1, pp. 36 – 49.
- Optatkar, Izhar (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: the consequences for teachers, pupils and the school. *International journal of educational management*. Vol.23, no 5. pp.375-389
- Organ, D.W., Podsakoff, P.N., and MacKenzie, S.B (2006). Organizational citizenship behavior: its nature antecedents and consequences. *Beverly Hill, C.A:* 509c
- Organ, D.W (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal*

of Health Management, 19(1), 73–83.
<https://doi.org/10.1177/0972063416682562>

- Pamungkas, A. D. P., Hamid, D., & Prasetya, A. (2017). Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT . INKA (Persero). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 43(1), 96–103.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2015). The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on an Individual’s Ability to Adapt to Organization Change. *Eastern Academy of Management Proceedings: Organization Behavior and Theory Track*, 1-20.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). *Job Crafting in Changing Organizations : Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*. 20(4), 470–480.
- Piccolo, RF and Colquitt, J.A (2006). Transformational Leaderships and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academic of Manajemen Journal*. Vol.49, No.2, 327-340
- Podsakoff, N.P, B.D, Whitting, S.W and Podsakoff, P.M (2000). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behavior: a meta analysis. *Journal Applied Psychology*, 94, 122-141
- Polat, Soner. (2016). The Relationship Between Organizational Justice Perceptions, Level of School and Administrator Trust, and Organizational Citizenship Behaviors of Secondary School Teacher Turkey; diunduh dari <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507710.pdf>).
- Pratiwi, M. R., & Syahrizal. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT . Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(2), 34–43.
- Prativi, A. Y., & Yulianti, P. (2020). Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 128. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.592>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Pricillia dan Rostiana (2018). Peran Keadilan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Keinginan Untuk

Menetap (Intention To Stay). *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni ISSN 2579-6348* Vol. 2, No. 1, April 2018: hlm 359-368

- Puffer, S. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology* Vol. 72, 615-621
- Puspadewi, U. I., & Suharnomo. (2016). Analisis tentang Employee Engagement pada Perusahaan Jasa (Studi pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1-14.
- Rhoades, L., Eisenberger (2002). Perceived organizational support a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714
- Richard, P.J., T.M. Devinney, G.S. Yip and G. Johnson (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice, *Journal of Management*, 35, pp.718-804
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Riggle, R.J; Edmondson, D.R; Hansen, J.D (2007). A meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*. Vol 62, 1027-1030
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55-66. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Rowe, W.G., J.I., Morrow and J.F. Finch (1995). Accounting market and subjective measures of firm performance: three sides of the same coin? *Paper presented at the Academy of Management Annual Conference, Vancouver*
- Rupp, D.E. and Cropanzano, R. (2002), The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 89, pp. 925-46.
- RU, K., & H, G. (2018). The Mediating Role of Perceived Organizational Support between Qualitative Job Insecurity, Organizational Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of*

Entrepreneurship & Organization Management, 07(01), 1–7.
<https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000228>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Investigating reading culture among students in higher learning institutions in Tanzania. *University of Dar Es Salaam Library Journal*, 13(1), 04–19.
- Saks, Alan. M (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.21 no.7. pp.600-619
- Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*. Volume 8. No, 15
- Saragih, S., & Margaretha, M. (2013). Antecedents and Consequences Employee Engagement: Studi pada Industri Perbankan. *Seminar Nasional Dan Call for Paper, Universitas Kristen Maranatha*, 1–22.
- Sari, M. W., Harahap, E. H., Sari, V. N., Manajemen, P. D., Ekonomi, F., Putra, U., Yptk, I., Barat, S., Sari, M. W., Harahap, E. H., Nila, V., Pengaruh, S., Organization, P., Pos, S., & Terhadap, O. (2019). Determinasi Karakteristik Pekerjaan, Perceived Organization Support, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal ASET (Akuntansi Riset)*, 11(2), 215–223.
<https://doi.org/10.17509/JASET.V11I2.21371>
- Sarianti, Armida (2019). The Influence of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, volume 124
- Saxe, L. (2017). *Lewin 's Paradigm Shift in Social Psychology Lewin 's Field Theory*. June, 4.
- Schaufeli, W. B., & 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* (pp.10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, December, 1–60.
<https://doi.org/10.1037/t01350-000>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, M. Sverke & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Scrima, Fabrizio., Lorito, Lucrezia., Parry Emma and Falgares, Giorgio (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The international journal of Human Resources Management*. Vol. 25, no.15, 2159-2173
- Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2015). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of “hot” and “cold” motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 1015(1), 37–57.
- Settoon, R. P., N. Bennetta and R. C. Liden. (1996) . Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, leader member exchange and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*. Vol.8, 219-227
- Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business* (7th ed). Southern Gate, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Seif Obeid Al-Shbiel, M. A Ahmad, A. M Al-Shbail, H. Mawali, M. Obeid Al-Shbail (2018). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Organizational Justice and Junior Accountants Turnover Intentions. *Research Article: 2018 Vol: 22 Issue: 1*
- Shaw, W. S., Reme, S. E., Pransky, G., Woiszwilllo, M. J., Steenstra, I. A., & Linton, S. J. (2013). The pain recovery inventory of concerns and expectations: A psychosocial screening instrument to identify intervention needs among patients at elevated risk of back disability. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(8), 885–894. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318289ee6c>
- Shabarandhy Heveanthantra Dan Haryanto Fadholan Rosyid (2014). Hubungan Antara Persepsi Keadilan Prosedural Terhadap Penilaian Kinerja

dengan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Riset Daerah* Vol. Xiii, No.3. Desember 2014

- Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013). The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2608–2627. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.744334>
- Shore, L. M. and S. J. Wayne. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal Applied Psychology* Vol.78: 774-780
- Singgih Tiwut Atmojo, H. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Paramedis Di Rumah Sakit. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 7(1), 36–51.
- Silvia dan Kusdi. R (2017). Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement* Dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi Pada Staf Medis Rumah Sakit Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* |Vol. 47 No.1 Juni 2017|
- Simpson, P.A, & Kaminski, M., (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing, *Employ Respons Rights Journal*, 19: 57-72.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. doi:10.1037/0021-9010.68.4.653
- Sonnentag, A., Volmer, J., Spsychala (2010). Job Performance. *Sage Handbook Organizational Behavior*. vol.1/ed. by Julian Barling, Los Angeles, Calif. (u.a) 427-447
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82.

- Suhartatik, Junaedi Dan Novianti (2020). The Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement And Job Satisfaction On Turnover Intention. *Research In Management And Accounting*. Vol. 3 No.2 December 2020
- Suliman dan Kathairi (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries the case of the UAE. *Employee Relations*. Vo. 35. No.1, 98-115
- Sulea, Virga, L.P . Maricutoiu, W. Schaufeli, C. Z. Dumitru, F. A. Sava (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*. Vol. 17 No. 3, 2012 pp. 188-207
- Taxman, F. S., & Gordon, J. A. (2009). Do fairness and equity matter? An examination of organizational justice among correctional officers in adult prisons. *Criminal Justice and Behavior*, 36(7), 695-711
- Taamneh, A. (2015). The Impact of Practicing Interactional Justice on Employees Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Jordanian Ministry of Justice. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 170–180.
- Thibaut, John and Walker, Laurens (1978). A theory of procedure. *California law Review*. Vol.66 No.3, 541-566
- Tjahjono, H.K. (2014). The Fairness of Organization's Performance Appraisal Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment, *International Journal of Administrative Science and Organization*, 21(3):173-179
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
<https://doi.org/10.1080/09585190903549056>
- Tyler, T. R. (1989). The Psychology of Procedural Justice: A Test of the Group-Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830–838. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.830>

- Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J., & Cross, F.C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systematic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 1-15.
<http://www.jp.feb.unsoed.ac.id/index.php/jeba/article/view/1148>
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A Meta-Analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38: 193-203.
- Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance [Bienestar y desempeño laboral]. *E-Handbook of Subjective Wellbeing In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.)*, 1(1), 1-31.
https://www.researchgate.net/publication/323268036_Wellbeing_and_work_performance
- Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The impact of organizational justice on work performance - mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Wayne, Shore, Liden (1997) Perceived Organizational Support and Leader member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No.1, 82-111
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance. A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103-1126.
- Wahono, A. (2013). *Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan di BLUD Puskesmas Sruweng*.
- Wahyuni, R. A. (2019). Perceived Organizational Support Dan Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 905-913.

- Wei, Y. C., Han, T. S., & Hsu, I. C. (2010). High-performance HR practices and OCB: A cross-level investigation of a causal path. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1631–1648. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500487>
- Widyaningrum, M. E. (2010). Majalah Ekonomi Tahun XX, No. 1 April 2010. *Majalah Ekonomi*, 1, 100–118.
- Williams, S. (1999). The effects of distributive and procedural justice on performance. *The Journal of Psychology*, 133: 183-193.
- William, L.J and Anderson,S.E (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*. 17, 3 p.601
- Woody, E. (2011). An SEM Perspective on Evaluating Mediation: What Every Clinical Researcher Needs to Know. *Journal of Experimental Psychopathology*, 2(2), 210–251. <https://doi.org/10.5127/jep.010410>
- Wongan, Stevani. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap Turnover dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen. Surabaya. Universitas Pelita Harapan. Jurnal Gema Aktualita*, Vol. 3 No. 1, Juni 2014.
- Xanthopoulou; A.B. Baker; E. Heuven; E.Demerouti,and Wilmar B. Schaufeli. Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 13, No. 4, 345–356
- Yang MH, Yeh CT, Yang HW, Mui WC. The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Capital on Sport Burnout of Junior High School Physical Education Students. *Life Science Journal*. 2013;10 (3):1946-52.
- Yulianti, P. (2016). Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification dan Pengaruhnya pada Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 9(3), 210–225. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v9i3.3076>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., and Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33, 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes, 108(1), 93–105.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>

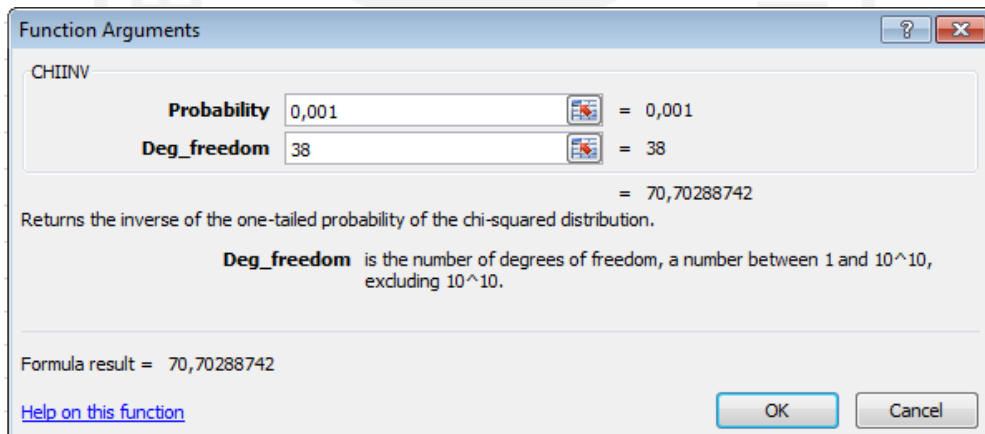
Zhang, Y., & Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: The role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1):88–109.

Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair . . . or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*. 57(3), 675–697.

Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., & Ting-Ding, J. M. (2017). Task and contextual performance as reactions of hotel staff to labor outsourcing: The role of procedural justice. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 33(December), 51–61.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.007>

LAMPIRAN

Lampiran 1



Lampiran 2

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
8	77,814	,000	,049
30	77,162	,000	,002
234	76,709	,000	,000
296	76,219	,000	,000
250	72,444	,001	,000
107	72,425	,001	,000
150	72,203	,001	,000
285	72,191	,001	,000
309	71,141	,001	,000
56	68,541	,002	,000
80	68,498	,002	,000
249	68,226	,002	,000
274	68,001	,002	,000
304	67,841	,002	,000
106	67,519	,002	,000
173	66,603	,003	,000
222	66,322	,003	,000
79	66,281	,003	,000
195	66,070	,003	,000
31	65,586	,004	,000
120	64,249	,005	,000
201	63,221	,006	,000
90	62,988	,007	,000
319	62,946	,007	,000
168	62,902	,007	,000
97	61,865	,009	,000
24	61,664	,009	,000
246	60,702	,011	,000
341	60,029	,013	,000
15	59,801	,014	,000
41	59,527	,014	,000
225	59,321	,015	,000
60	59,260	,015	,000
136	58,458	,018	,000
70	58,388	,018	,000
112	57,869	,020	,000
36	57,839	,021	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
188	57,826	,021	,000
174	57,636	,021	,000
152	57,627	,021	,000
196	57,570	,022	,000
248	57,081	,024	,000
102	56,935	,025	,000
33	56,203	,029	,000
9	55,958	,030	,000
182	55,415	,034	,000
3	55,351	,034	,000
245	55,057	,036	,000
293	54,949	,037	,000
148	54,905	,037	,000
252	54,406	,041	,000
74	54,241	,042	,000
269	53,143	,052	,000
11	52,865	,055	,000
297	52,661	,057	,000
181	52,543	,059	,000
17	52,520	,059	,000
306	52,472	,059	,000
237	52,239	,062	,000
23	51,957	,065	,000
300	51,778	,067	,000
88	51,532	,070	,000
4	51,311	,073	,000
310	51,208	,075	,000
294	51,082	,076	,000
82	51,012	,077	,000
28	50,887	,079	,000
266	50,813	,080	,000
278	50,691	,082	,000
311	50,683	,082	,000
247	50,505	,084	,000
337	50,091	,091	,000
273	49,939	,093	,000
194	49,679	,097	,000
175	49,637	,098	,000
199	49,383	,102	,000
66	49,234	,105	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
63	48,975	,109	,000
135	48,867	,111	,000
76	48,499	,118	,000
124	48,246	,123	,000
251	48,161	,125	,000
146	48,141	,125	,000
286	48,124	,126	,000
260	48,077	,127	,000
62	47,733	,134	,000
50	47,694	,135	,000
301	47,572	,137	,000
22	46,894	,153	,000
134	46,690	,157	,000
43	46,637	,159	,000
12	46,557	,161	,000
179	46,430	,164	,000
58	46,355	,166	,000
132	46,163	,171	,000
265	46,101	,172	,000
144	45,855	,179	,000
53	45,794	,180	,000
1	45,776	,181	,000
316	45,746	,181	,000

Lampiran 3

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
54	74,737	,000	,108
244	71,240	,001	,034
78	69,278	,001	,013
296	69,100	,002	,002
268	69,099	,002	,000
218	68,910	,002	,000
77	68,898	,002	,000
104	67,165	,002	,000
169	67,109	,002	,000
241	66,422	,003	,000
29	65,982	,003	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
191	65,829	,003	,000
95	65,349	,004	,000
197	64,373	,005	,000
164	64,101	,005	,000
88	63,695	,006	,000
117	63,352	,006	,000
310	63,217	,006	,000
109	62,483	,007	,000
23	61,588	,009	,000
8	61,139	,010	,000
133	61,088	,010	,000
68	60,904	,011	,000
332	60,795	,011	,000
14	60,611	,011	,000
170	60,396	,012	,000
100	60,214	,012	,000
184	59,598	,014	,000
246	59,460	,015	,000
31	59,414	,015	,000
221	59,352	,015	,000
58	59,267	,015	,000
148	59,257	,015	,000
34	59,059	,016	,000
192	58,916	,016	,000
243	58,859	,017	,000
39	58,681	,017	,000
178	57,792	,021	,000
3	57,210	,023	,000
289	56,561	,027	,000
145	56,389	,028	,000
240	56,137	,029	,000
177	55,808	,031	,000
72	55,764	,031	,000
16	55,499	,033	,000
10	55,215	,035	,000
263	54,623	,039	,000
286	54,452	,041	,000
232	54,102	,044	,000
80	53,920	,045	,000
298	53,792	,046	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
301	53,639	,048	,000
242	53,150	,052	,000
22	53,033	,053	,000
171	52,827	,056	,000
245	52,585	,058	,000
4	52,405	,060	,000
272	52,087	,064	,000
292	51,955	,065	,000
287	51,951	,065	,000
190	51,937	,065	,000
27	51,583	,070	,000
86	51,450	,071	,000
302	51,373	,072	,000
279	51,178	,075	,000
143	51,175	,075	,000
132	50,888	,079	,000
64	50,732	,081	,000
267	50,725	,081	,000
328	50,584	,083	,000
61	50,322	,087	,000
260	50,212	,089	,000
60	50,115	,090	,000
195	50,070	,091	,000
74	49,419	,102	,000
293	49,318	,103	,000
41	49,281	,104	,000
254	49,216	,105	,000
233	49,064	,108	,000
121	48,764	,113	,000
48	48,375	,121	,000
307	48,199	,124	,000
175	48,154	,125	,000
129	47,676	,135	,000
21	47,301	,143	,000
56	47,185	,146	,000
160	47,120	,147	,000
85	47,032	,149	,000
315	46,997	,150	,000
11	46,626	,159	,000
259	46,317	,167	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
1	46,169	,170	,000
131	46,164	,171	,000
51	45,982	,175	,000
141	45,787	,180	,000
248	45,710	,182	,000
193	45,673	,183	,000
297	45,419	,190	,000
30	44,860	,206	,000
249	44,717	,210	,000

Lampiran 4

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	70,745	,001	,279
76	69,737	,001	,068
266	69,209	,001	,013
294	68,758	,002	,002
217	68,743	,002	,000
103	67,609	,002	,000
240	67,464	,002	,000
168	67,407	,002	,000
29	65,851	,003	,000
163	65,816	,003	,000
190	65,705	,003	,000
94	65,249	,004	,000
196	64,278	,005	,000
87	63,441	,006	,000
116	63,385	,006	,000
108	63,162	,006	,000
308	62,982	,007	,000
23	62,039	,008	,000
132	61,077	,010	,000
147	61,026	,010	,000
8	60,950	,010	,000
169	60,941	,011	,000
67	60,785	,011	,000
57	60,695	,011	,000
330	60,470	,012	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
244	60,394	,012	,000
14	60,348	,012	,000
99	60,154	,013	,000
183	59,829	,013	,000
220	59,817	,013	,000
242	59,506	,014	,000
31	59,482	,014	,000
191	59,237	,015	,000
39	59,110	,016	,000
34	59,046	,016	,000
177	57,922	,020	,000
16	57,884	,020	,000
287	57,275	,023	,000
239	57,232	,023	,000
3	56,917	,025	,000
261	56,492	,027	,000
144	56,308	,028	,000
231	56,034	,030	,000
71	55,576	,033	,000
176	55,476	,033	,000
296	55,281	,035	,000
10	55,099	,036	,000
241	54,684	,039	,000
284	54,185	,043	,000
79	53,617	,048	,000
299	53,505	,049	,000
170	53,249	,051	,000
22	53,236	,051	,000
285	53,140	,052	,000
270	53,124	,053	,000
243	52,378	,060	,000
27	52,198	,062	,000
4	52,104	,063	,000
142	51,853	,066	,000
290	51,693	,068	,000
189	51,632	,069	,000
277	51,612	,069	,000
258	51,454	,071	,000
85	51,259	,074	,000
131	51,174	,075	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
300	51,091	,076	,000
63	50,748	,081	,000
265	50,734	,081	,000
60	50,647	,082	,000
59	50,589	,083	,000
326	50,433	,085	,000
194	50,370	,086	,000
291	49,805	,095	,000
120	49,631	,098	,000
73	49,387	,102	,000
41	49,254	,104	,000
252	49,186	,106	,000
128	49,159	,106	,000
174	48,829	,112	,000
232	48,796	,113	,000
1	48,425	,120	,000
48	48,110	,126	,000
305	47,935	,130	,000
159	47,359	,142	,000
21	47,307	,143	,000
313	47,053	,149	,000
55	46,995	,150	,000
130	46,890	,153	,000
84	46,860	,153	,000
11	46,857	,154	,000
51	46,506	,162	,000
257	46,380	,165	,000
295	46,340	,166	,000
140	45,826	,179	,000
192	45,762	,181	,000
246	45,759	,181	,000
61	45,182	,197	,000
247	44,956	,203	,000
30	44,592	,214	,000
175	44,470	,218	,000

Lampiran 5

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
216	71,143	,001	,255
76	69,947	,001	,061
265	69,310	,001	,012
293	68,616	,002	,003
102	68,167	,002	,000
239	67,507	,002	,000
167	67,208	,002	,000
162	66,078	,003	,000
189	65,856	,003	,000
29	65,652	,004	,000
93	65,063	,004	,000
195	64,199	,005	,000
107	63,632	,006	,000
86	63,561	,006	,000
115	63,333	,006	,000
307	62,983	,007	,000
23	62,208	,008	,000
182	61,759	,009	,000
146	61,622	,009	,000
243	61,469	,009	,000
8	61,118	,010	,000
168	61,021	,010	,000
131	60,889	,011	,000
67	60,687	,011	,000
57	60,589	,011	,000
14	60,336	,012	,000
329	60,290	,012	,000
98	60,111	,013	,000
219	59,945	,013	,000
190	59,541	,014	,000
39	59,506	,014	,000
241	59,326	,015	,000
31	59,310	,015	,000
34	58,974	,016	,000
176	58,322	,019	,000
16	57,932	,020	,000
286	57,607	,022	,000
238	57,067	,024	,000
3	56,976	,025	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
71	56,594	,027	,000
260	56,568	,027	,000
230	56,148	,029	,000
143	56,135	,029	,000
240	55,849	,031	,000
295	55,501	,033	,000
175	55,356	,034	,000
10	54,943	,037	,000
283	54,178	,043	,000
298	54,081	,044	,000
78	53,642	,048	,000
22	53,549	,048	,000
169	53,166	,052	,000
269	53,087	,053	,000
284	52,976	,054	,000
141	52,493	,059	,000
257	52,467	,059	,000
242	52,295	,061	,000
27	52,239	,062	,000
4	52,007	,065	,000
60	51,910	,066	,000
289	51,902	,066	,000
119	51,525	,070	,000
188	51,478	,071	,000
276	51,454	,071	,000
299	51,362	,073	,000
84	51,132	,076	,000
63	51,131	,076	,000
130	51,038	,077	,000
264	50,974	,078	,000
59	50,553	,084	,000
325	50,318	,087	,000
193	50,276	,088	,000
290	50,092	,091	,000
73	49,726	,096	,000
127	49,326	,103	,000
41	49,259	,104	,000
251	49,037	,108	,000
173	48,819	,112	,000
48	48,669	,115	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
231	48,653	,115	,000
1	48,435	,120	,000
304	48,311	,122	,000
158	47,392	,141	,000
21	47,350	,142	,000
312	47,039	,149	,000
55	47,022	,150	,000
11	46,960	,151	,000
129	46,754	,156	,000
83	46,723	,157	,000
256	46,669	,158	,000
51	46,651	,158	,000
294	46,229	,169	,000
139	46,067	,173	,000
191	45,796	,180	,000
245	45,629	,185	,000
61	45,425	,190	,000
285	45,301	,194	,000
246	44,852	,206	,000
88	44,586	,214	,000
30	44,491	,217	,000

Lampiran 6

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
264	70,143	,001	,315
76	69,814	,001	,065
292	69,707	,001	,009
102	67,957	,002	,005
238	67,587	,002	,001
167	67,195	,002	,000
162	66,485	,003	,000
189	66,179	,003	,000
29	66,039	,003	,000
93	65,011	,004	,000
195	64,345	,005	,000
107	63,451	,006	,000
86	63,382	,006	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
115	63,139	,006	,000
306	62,887	,007	,000
182	62,344	,008	,000
8	62,305	,008	,000
23	62,204	,008	,000
146	61,526	,009	,000
131	61,444	,009	,000
242	61,279	,010	,000
168	61,084	,010	,000
328	61,000	,010	,000
57	60,556	,011	,000
67	60,519	,012	,000
14	60,502	,012	,000
98	59,962	,013	,000
218	59,823	,013	,000
190	59,485	,014	,000
39	59,415	,015	,000
31	59,182	,015	,000
240	59,145	,016	,000
34	58,940	,016	,000
176	58,262	,019	,000
16	57,758	,021	,000
285	57,449	,022	,000
237	57,025	,024	,000
3	56,817	,025	,000
71	56,619	,026	,000
259	56,557	,027	,000
229	56,012	,030	,000
143	55,970	,030	,000
239	55,791	,031	,000
294	55,332	,034	,000
175	55,197	,035	,000
10	54,943	,037	,000
27	54,315	,042	,000
282	54,187	,043	,000
297	53,930	,045	,000
78	53,610	,048	,000
22	53,393	,050	,000
268	53,314	,051	,000
283	53,066	,053	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
241	53,065	,053	,000
169	53,017	,054	,000
188	52,841	,055	,000
119	52,792	,056	,000
141	52,546	,058	,000
288	52,541	,059	,000
256	52,362	,060	,000
60	52,176	,063	,000
4	51,859	,066	,000
84	51,533	,070	,000
275	51,468	,071	,000
298	51,232	,074	,000
63	51,014	,077	,000
130	50,880	,079	,000
263	50,852	,079	,000
324	50,788	,080	,000
59	50,653	,082	,000
289	50,342	,087	,000
193	50,121	,090	,000
73	49,878	,094	,000
127	49,583	,099	,000
41	49,537	,100	,000
250	49,408	,102	,000
303	49,210	,105	,000
48	49,148	,106	,000
173	48,907	,111	,000
230	48,508	,118	,000
1	48,354	,121	,000
21	47,593	,137	,000
158	47,398	,141	,000
129	47,367	,142	,000
83	47,015	,150	,000
311	46,894	,153	,000
55	46,890	,153	,000
11	46,837	,154	,000
191	46,802	,155	,000
51	46,650	,158	,000
255	46,529	,161	,000
293	46,152	,171	,000
139	45,953	,176	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
244	45,767	,181	,000
61	45,564	,186	,000
82	45,397	,191	,000
284	45,198	,197	,000
245	44,788	,208	,000
88	44,627	,213	,000
174	44,620	,213	,000

Lampiran 7

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KD4	2,000	5,000	-,459	-3,395	1,594	5,892
KD3	2,000	5,000	-,526	-3,893	2,392	8,844
KD2	2,000	5,000	-,736	-5,444	3,183	11,768
KD1	1,000	5,000	-,798	-5,903	4,129	15,263
ER6	3,000	5,000	,546	4,034	-,027	-,101
ER5	3,000	5,000	,176	1,301	1,155	4,270
ER4	3,000	5,000	,362	2,678	,546	2,020
ER3	2,000	5,000	,020	,150	1,075	3,973
ER2	3,000	5,000	,008	,056	,064	,236
ER1	3,000	5,000	,410	3,031	-,258	-,953
EE17	2,000	5,000	,151	1,117	-,448	-1,656
EE16	2,000	5,000	,246	1,819	-,263	-,974
EE15	3,000	5,000	,289	2,134	-,658	-2,434
EE14	3,000	5,000	,046	,342	3,073	11,359
EE13	1,000	5,000	,010	,076	-,157	-,580
EE4	3,000	5,000	,220	1,625	-,668	-2,470
IR4	2,000	5,000	-,104	-,773	,204	,755
IR3	3,000	5,000	,501	3,703	1,410	5,211
IR2	3,000	5,000	,236	1,747	1,420	5,251
IR1	3,000	5,000	-,009	-,063	,727	2,688
POS12	2,000	5,000	-,365	-2,699	,032	,117
POS11	2,000	5,000	-,255	-1,888	,292	1,079
POS10	3,000	5,000	-,184	-1,357	-,562	-2,076
POS9	2,000	5,000	,306	2,264	-,743	-2,746
POS7	2,000	5,000	-,080	-,592	-,147	-,542
POS6	2,000	5,000	-,027	-,202	-,824	-3,046
POS5	2,000	5,000	-,209	-1,542	-,359	-1,327

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
POS4	2,000	5,000	,165	1,220	-,880	-3,253
POS3	2,000	5,000	-,034	-,251	-,379	-1,400
POS2	2,000	5,000	-,244	-1,806	-,338	-1,250
POS1	2,000	5,000	-,279	-2,060	,078	,289
KP7	2,000	5,000	-,703	-5,197	1,433	5,299
KP6	2,000	5,000	-,198	-1,467	-,121	-,449
KP5	2,000	5,000	-,244	-1,807	-,044	-,163
KP4	1,000	5,000	-,289	-2,139	-,226	-,834
KP3	1,000	5,000	-,383	-2,831	,523	1,934
KP2	3,000	5,000	,060	,441	-,333	-1,230
KP1	2,000	5,000	-,219	-1,619	,132	,487
Multivariate					147,735	24,263

Lampiran 8
Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
z2 <--> z3	38,910	,039
e3 <--> e4	10,330	,021
e2 <--> z1	4,512	-,014
e1 <--> e3	5,496	-,016
e1 <--> e2	8,504	,018
e34 <--> e35	23,195	,041
e33 <--> z2	4,646	,017
e32 <--> e36	4,294	-,020
e31 <--> e32	5,537	,023
e55 <--> z2	6,361	-,028
e54 <--> z3	11,377	-,032
e54 <--> z2	10,411	-,034
e54 <--> e36	4,402	-,025
e54 <--> e33	4,133	-,024
e54 <--> e55	6,978	,044
e52 <--> KD	5,497	,019
e52 <--> z3	16,986	,025
e52 <--> z2	9,814	,021
e52 <--> e34	5,160	,017
e42 <--> z2	5,938	,025
e42 <--> e2	4,490	-,019
e42 <--> e34	7,080	-,031
e42 <--> e33	10,768	,038
e27 <--> z3	11,457	,029

	M.I.	Par Change
e27 <--> e31	4,053	,022
e27 <--> e55	9,204	-,047
e26 <--> e31	4,273	,013
e26 <--> e27	5,024	,018
e25 <--> KD	7,298	-,017
e25 <--> z3	11,363	,016
e25 <--> e35	4,895	,013
e24 <--> e2	8,093	,018
e24 <--> e32	4,031	,018
e23 <--> z2	13,528	,038
e23 <--> e2	4,612	,019
e22 <--> KD	6,502	,030
e22 <--> z2	4,333	,021
e22 <--> e4	6,367	,024
e22 <--> e3	4,712	-,021
e22 <--> e27	7,281	-,037
e22 <--> e25	9,691	,023
e22 <--> e23	35,237	,085
e21 <--> z1	5,927	,025
e21 <--> z3	6,702	,022
e21 <--> e34	7,232	,029
e21 <--> e24	6,321	-,024
e20 <--> e34	5,282	-,027
e20 <--> e33	4,364	,024
e20 <--> e24	8,683	,031
e17 <--> e18	31,977	,068
e16 <--> e23	5,623	-,032
e16 <--> e18	10,090	,041
e16 <--> e17	51,021	,081
e15 <--> KD	5,673	-,028
e15 <--> z1	5,848	-,025
e15 <--> z3	6,075	-,022
e15 <--> z2	6,990	-,026
e15 <--> e55	6,237	,039
e15 <--> e52	4,145	-,019
e15 <--> e26	6,491	-,020
e15 <--> e22	6,308	-,035
e15 <--> e18	11,319	-,046
e15 <--> e16	6,213	-,032
e14 <--> POS	4,867	-,022

	M.I.	Par Change
e14 <--> KP	8,533	,023
e14 <--> z3	8,839	-,027
e14 <--> z2	7,279	-,027
e14 <--> e3	7,477	,027
e14 <--> e36	7,720	-,031
e14 <--> e17	7,821	-,035
e14 <--> e16	14,724	-,051
e14 <--> e15	16,780	,058
e13 <--> e27	6,583	-,033
e13 <--> e17	9,772	-,036
e13 <--> e16	5,634	-,029
e13 <--> e15	21,088	,060
e13 <--> e14	13,235	,049
e12 <--> KD	8,280	,033
e12 <--> e2	4,452	,018
e12 <--> e52	4,424	,019
e12 <--> e17	5,193	-,027
e12 <--> e16	7,070	-,033
e12 <--> e13	12,342	,045
e11 <--> e12	4,615	,027
e10 <--> e53	5,664	-,029
e10 <--> e11	6,623	,033
e9 <--> z3	4,290	,019
e9 <--> e20	4,179	,030
e8 <--> KD	14,465	-,046
e8 <--> e32	6,021	-,032
e8 <--> e52	4,311	-,020
e8 <--> e18	9,021	-,042
e8 <--> e15	4,167	,029
e8 <--> e13	6,213	,034
e8 <--> e9	5,041	,032
e7 <--> POS	16,684	-,040
e7 <--> KP	7,758	,021
e7 <--> e4	4,002	,020
e7 <--> e1	5,326	-,025
e7 <--> e20	4,686	-,032
e7 <--> e14	4,122	,029
e6 <--> KD	5,187	,026
e6 <--> z1	9,549	,032
e6 <--> e51	4,968	,036

		M.I.	Par Change
e6	<--> e10	4,204	-,027
e5	<--> KD	21,091	,056
e5	<--> POS	5,246	,023
e5	<--> KP	7,735	-,022
e5	<--> z3	6,020	,023
e5	<--> e4	4,118	,020
e5	<--> e54	7,477	-,042
e5	<--> e6	19,614	,063

Lampiran 9

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
EE	<--- KP	,089	,120	,746	,456	par_31
EE	<--- KD	,311	,076	4,096	***	par_32
EE	<--- POS	,360	,095	3,769	***	par_35
IR	<--- KP	-,419	,127	-3,310	***	par_29
ER	<--- KP	-,264	,112	-2,353	,019	par_30
ER	<--- KD	,115	,066	1,728	,084	par_33
IR	<--- POS	,515	,104	4,937	***	par_34
ER	<--- POS	,319	,092	3,464	***	par_36
IR	<--- KD	,263	,075	3,489	***	par_37
IR	<--- EE	,276	,078	3,555	***	par_44
ER	<--- EE	,307	,074	4,161	***	par_45
KP1	<--- KP	1,000				
KP2	<--- KP	,965	,104	9,258	***	par_1
KP3	<--- KP	1,222	,122	9,986	***	par_2
KP5	<--- KP	1,362	,131	10,361	***	par_3
KP6	<--- KP	1,458	,136	10,724	***	par_4
KP7	<--- KP	1,003	,107	9,372	***	par_5
POS1	<--- POS	1,000				
POS2	<--- POS	1,202	,084	14,297	***	par_6
POS3	<--- POS	1,125	,092	12,254	***	par_7
POS4	<--- POS	1,330	,099	13,384	***	par_8
POS5	<--- POS	1,112	,091	12,199	***	par_9
POS6	<--- POS	1,244	,092	13,506	***	par_10
POS7	<--- POS	,881	,082	10,754	***	par_11
POS9	<--- POS	1,108	,090	12,355	***	par_12
POS10	<--- POS	,819	,076	10,810	***	par_13

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
POS11 <--- POS	,864	,079	10,972	***	par_14
POS12 <--- POS	,976	,084	11,565	***	par_15
IR1 <--- IR	1,000				
IR2 <--- IR	1,056	,063	16,826	***	par_16
IR3 <--- IR	,913	,061	14,979	***	par_17
IR4 <--- IR	,859	,083	10,409	***	par_18
EE4 <--- EE	1,000				
EE13 <--- EE	1,296	,128	10,125	***	par_19
EE14 <--- EE	,578	,065	8,853	***	par_20
EE15 <--- EE	1,023	,100	10,203	***	par_21
EE16 <--- EE	1,399	,130	10,769	***	par_22
EE17 <--- EE	1,122	,117	9,605	***	par_23
ER1 <--- ER	1,000				
ER2 <--- ER	1,156	,111	10,440	***	par_24
ER3 <--- ER	1,125	,105	10,735	***	par_25
ER4 <--- ER	,823	,096	8,610	***	par_26
ER5 <--- ER	,870	,095	9,126	***	par_27
ER6 <--- ER	,886	,094	9,398	***	par_28
KP4 <--- KP	1,719	,156	11,025	***	par_38
KD1 <--- KD	1,000				
KD2 <--- KD	1,097	,071	15,534	***	par_39
KD3 <--- KD	,962	,112	8,614	***	par_40
KD4 <--- KD	1,043	,118	8,809	***	par_41

Lampiran 10

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KD	POS	KP	EE	ER	IR
EE	,295	,417	,083	,000	,000	,000
ER	,132	,447	-,297	,371	,000	,000
IR	,254	,609	-,398	,281	,000	,000
KD4	,797	,000	,000	,000	,000	,000
KD3	,775	,000	,000	,000	,000	,000
KD2	,824	,000	,000	,000	,000	,000
KD1	,710	,000	,000	,000	,000	,000
ER6	,000	,000	,000	,000	,624	,000
ER5	,000	,000	,000	,000	,606	,000
ER4	,000	,000	,000	,000	,568	,000
ER3	,000	,000	,000	,000	,728	,000
ER2	,000	,000	,000	,000	,683	,000
ER1	,000	,000	,000	,000	,678	,000
EE17	,000	,000	,000	,648	,000	,000
EE16	,000	,000	,000	,765	,000	,000
EE15	,000	,000	,000	,696	,000	,000
EE14	,000	,000	,000	,580	,000	,000
EE13	,000	,000	,000	,689	,000	,000
EE4	,000	,000	,000	,635	,000	,000
IR4	,000	,000	,000	,000	,000	,583
IR3	,000	,000	,000	,000	,000	,814
IR2	,000	,000	,000	,000	,000	,903
IR1	,000	,000	,000	,000	,000	,770
POS12	,000	,675	,000	,000	,000	,000
POS11	,000	,640	,000	,000	,000	,000
POS10	,000	,630	,000	,000	,000	,000
POS9	,000	,722	,000	,000	,000	,000
POS7	,000	,635	,000	,000	,000	,000
POS6	,000	,797	,000	,000	,000	,000
POS5	,000	,749	,000	,000	,000	,000
POS4	,000	,781	,000	,000	,000	,000
POS3	,000	,718	,000	,000	,000	,000
POS2	,000	,759	,000	,000	,000	,000
POS1	,000	,712	,000	,000	,000	,000
KP7	,000	,000	,636	,000	,000	,000
KP6	,000	,000	,778	,000	,000	,000
KP5	,000	,000	,735	,000	,000	,000

	KD	POS	KP	EE	ER	IR
KP4	,000	,000	,816	,000	,000	,000
KP3	,000	,000	,691	,000	,000	,000
KP2	,000	,000	,608	,000	,000	,000
KP1	,000	,000	,600	,000	,000	,000

Lampiran 11

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KD	POS	KP	EE	ER	IR
EE	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ER	,110	,155	,031	,000	,000	,000
IR	,083	,117	,023	,000	,000	,000
KD4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KD3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KD2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KD1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
ER6	,150	,375	-,166	,231	,000	,000
ER5	,146	,364	-,161	,225	,000	,000
ER4	,137	,342	-,151	,211	,000	,000
ER3	,176	,438	-,194	,270	,000	,000
ER2	,165	,411	-,182	,254	,000	,000
ER1	,164	,408	-,181	,252	,000	,000
EE17	,191	,270	,054	,000	,000	,000
EE16	,226	,319	,064	,000	,000	,000
EE15	,206	,290	,058	,000	,000	,000
EE14	,171	,242	,048	,000	,000	,000
EE13	,203	,287	,057	,000	,000	,000
EE4	,188	,265	,053	,000	,000	,000
IR4	,197	,423	-,218	,164	,000	,000
IR3	,275	,591	-,305	,229	,000	,000
IR2	,305	,656	-,338	,254	,000	,000
IR1	,260	,559	-,289	,217	,000	,000
POS12	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS11	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS10	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS9	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS7	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS4	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	KD	POS	KP	EE	ER	IR
POS3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
POS1	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP7	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP6	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP5	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP4	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP3	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP2	,000	,000	,000	,000	,000	,000
KP1	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Lampiran 12

Uji Reliabilitas Konstruk (CR) (>0,7)	
KD	0,870
KP	0,872
POS	0,929
EE	0,922
IR	0,867
ER	0,846

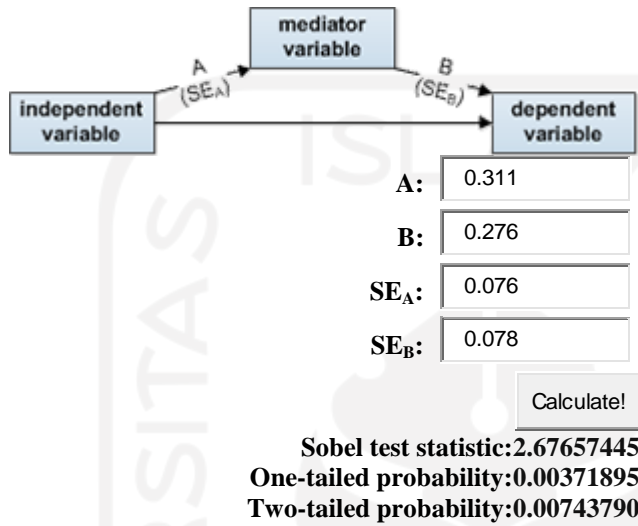
Uji Validitas Konstruk (VE) (>0,5)	
KD	0,680
KP	0,581
POS	0,602
EE	0,520
IR	0,573
ER	0,519

Discriminant Validity (AVE) (>0,5)	
KD	0,825
KP	0,762
POS	0,776
EE	0,721
IR	0,757
ER	0,720

Gambar 1

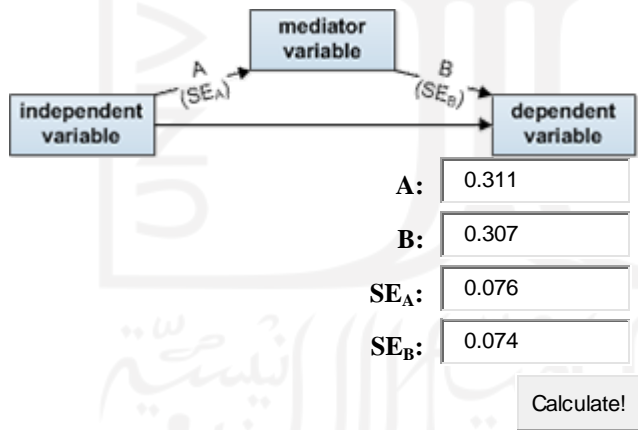
1. KD EE IR

Nilai z $2.67657445 > 1,96$ terdukung memediasi



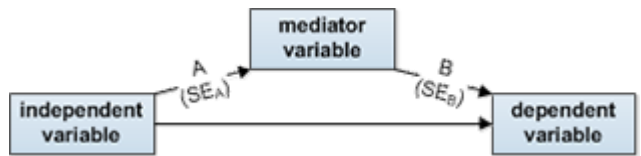
Gambar 2

2. KD-EE_ER nilai Z $2.91334074 > 1,96$ terdukung memediasi

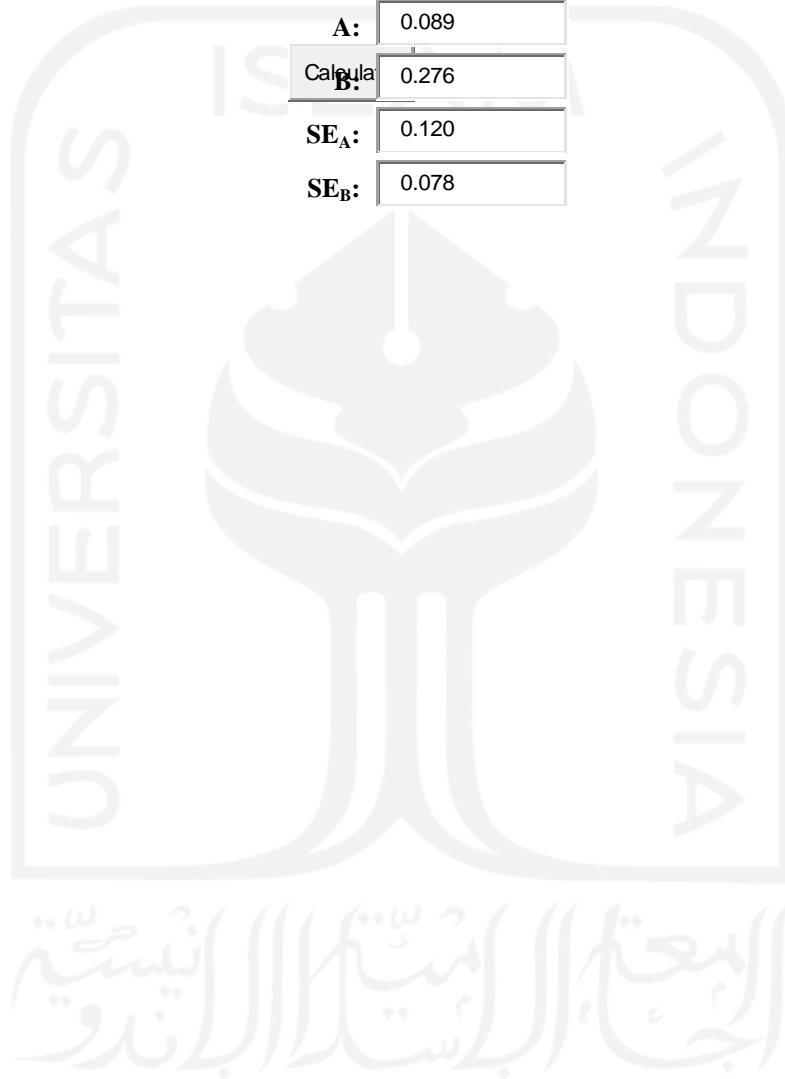


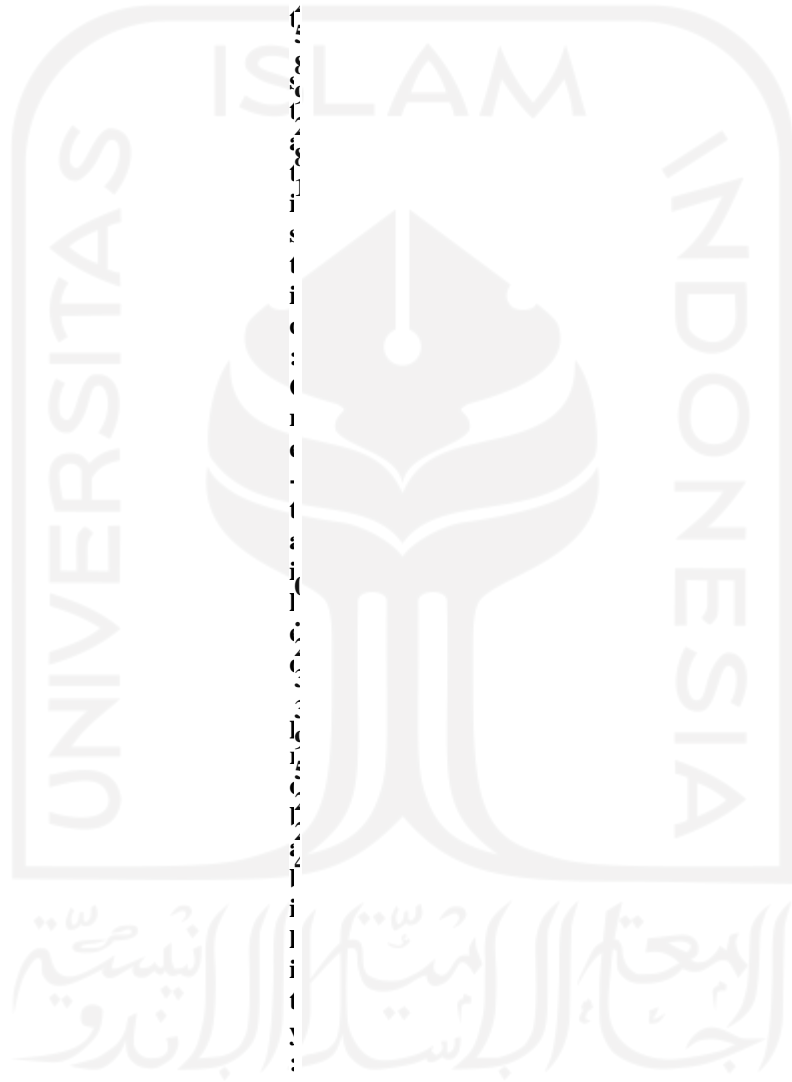
Gambar 3

3. KP-EE-IR nilai $z = 0.72589281 < 1,96$ tdk memediasi



A:	0.089
Calculated B:	0.276
SE _A :	0.120
SE _B :	0.078





A: 0.360
 B: 0.276
 SE_A: 0.095
 SE_B: 0.078

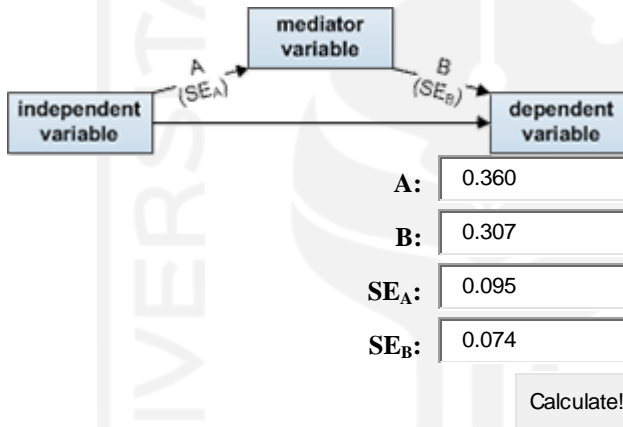
Calculate!

Sobel test statistic: 2.58625957
 One-tailed probability: 0.00485119
 Two-tailed probability: 0.00970238

Gambar 6

6. POS-EE-ER

Nilai z 2.79794167 > 1,96



Sobel test statistic: 2.79794167
 One-tailed probability: 0.00257147
 Two-tailed probability: 0.00514294

Lampiran 13 Kuesioner Penelitian

Bapak/Ibu/Saudara/i yang saya hormati,

Saat ini saya sedang menyelesaikan studi saya Program Doktor Ilmu Ekonomi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Indonesia, yang akan melakukan penelitian Desertasi saya yang berjudul “Peran *Employee Engagement* Sebagai Pemediasi Pada Hubungan Antara Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Persepsi Dukungan Organisasi dan Kinerja *In role* dan *Extra role*”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya meminta kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi setiap pernyataan dalam survey ini dan mohon untuk memeriksa dengan teliti agar tidak ada satu nomor pun yang terlewat. Tidak ada yang dinilai salah dalam survey ini. Semua jawaban adalah benar, asalkan sesuai dengan pendapat bapak/ibu, Saudara/i oleh karena itu saya mohon bantuannya dapat mengisi survey ini dengan sejujurnya. Semua informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya.

Atas perhatian dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Trisninawati

Identitas Responden

Sebelum menjawab pertanyaan dalam Kuesioner ini, mohon saudara mengisi data berikut terlebih dahulu dengan memberikan tanda ($\sqrt{\quad}$) pada kotak yang telah disediakan:

1. Jenis kelamin saudara : Laki-Laki Perempuan
2. Berapa usia saudara : <25 tahun 26-30 tahun 31-35 tahun
 36-40 tahun 40 tahun >
3. Apa pendidikan terakhir saudara? : SD SMP SMA D3 S1 S2
S3
4. Berapa lama saudara bekerja di organisasi tempat anda bekerja? : <5 tahun
 5-10 tahun 11-15 tahun 16-19 tahun 20 tahun >
5. Apa status pekerjaan saudara di organisasi tempat anda bekerja? : Tetap Tidak Tetap
6. Dibagian apa saudara bekerja? :

C. Petunjuk Pengisian kuesioner

1. Jawablah pernyataan dibawah ini dengan sejujur-jujurnya.
2. Isilah kolom pernyataan dibawah ini dengan tanda ($\sqrt{\quad}$) sesuai dengan pendapat anda (**Pilihlah Satu Jawaban Saja**).
3. Keterangan pilihan jawaban responden :
 - STS : Sangat Tidak Setuju (1)
 - TS : Tidak Setuju (2)
 - N : Netral (3)
 - S : Setuju (4)
 - SS : Sangat Setuju (5)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan usaha yang telah saya lakukan dalam pekerjaan saya.					
2	Penilaian kinerja terhadap diri saya sesuai dengan pekerjaan yang telah saya lakukan.					
3	Penilaian kinerja terhadap diri saya menggambarkan apa yang telah saya kontribusikan di tempat organisasi saya bekerja.					
4	Penilaian kinerja terhadap diri saya telah sesuai dengan kinerja yang saya berikan.					
		STS	TS	N	S	SS
5	Saya dapat mengekspresikan pandangan dan perasaan saya dalam prosedur penilaian kinerja ditempat organisasi saya bekerja.					
6	Saya memiliki pengaruh terhadap hasil dari prosedur penilaian kinerja.					
7	Prosedur penilaian kinerja telah diaplikasikan secara konsisten di tempat organisasi saya bekerja.					
8	Prosedur dalam penilaian kinerja tidak mengandung bias (tidak berpihak kepada kepentingan tertentu).					
9	Prosedur dalam penilaian kinerja telah didasarkan pada informasi yang akurat.					
10	Saya dapat mempertanyakan hasil dari prosedur penilaian kinerja di organisasi tempat saya bekerja.					
11	Prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral di organisasi tempat saya bekerja.					
12	Organisasi di tempat saya bekerja benar-benar peduli pada kesejahteraan saya.					
13	Organisasi di tempat saya bekerja menyediakan bantuan ketika saya					

	mengalami kesulitan.					
14	Organisasi di tempat saya bekerja benar-benar mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai pribadi saya.					
15	Organisasi di tempat saya bekerja bersedia membantu saya ketika saya membutuhkan bantuan khusus.					
16	Atasan saya peduli dengan pendapat saya.					
17	Atasan saya peduli pada kesejahteraan saya.					
18	Atasan saya benar-benar mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai pribadi saya.					
19	Atasan saya merasa bangga karena saya menjadi bagian dari organisasi ini.					
		STS	TS	N	S	SS
20	Organisasi di tempat saya bekerja bangga terhadap prestasi saya.					
21	Organisasi di tempat saya bekerja tidak peduli terhadap gaji yang merupakan hak saya (R).					
22	Organisasi ditempat saya bekerja bersedia memberikan keleluasaan kepada saya agar saya dapat mengeluarkan kemampuan terbaik saya.					
23	Organisasi di tempat saya bekerja berusaha membuat pekerjaan semenarik mungkin.					
24	Saya menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik.					
25	Saya memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja.					
26	Saya melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya saya lakukan.					
27	Saya memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan.					

28	Saya terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja saya.					
29	Saya melalaikan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan.					
30	Saya gagal melaksanakan tugas-tugas penting(R)					
31	Saya bersedia meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja.					
32	Saya bersedia menggantikan tugas rekan kerja yang sedang sakit atau tidak masuk bekerja.					
		STS	TS	N	S	SS
33	Saya berbicara terlebih dahulu dengan rekan kerja sebelum melakukan tindakan yang mungkin mempengaruhi mereka.					
34	Saya berusaha menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja.					
35	Saya memberi semangat pada rekan kerja saat mereka patah semangat					
36	Saya memberi semangat pada rekan kerja supaya mereka bekerja dengan baik.					
37	Saya mendamaikan rekan kerja yang berselisih paham.					
38	Saya memberi suasana damai di organisasi saat ada perselisihan.					
39	Saat bekerja, saya merasa berkelebihan energi.					
40	Saat bekerja, saya merasa kuat.					
41	Saat saya bangun pagi hari, saya merasa ingin bekerja.					
42	Saya bisa terus bekerja dalam jangka waktu yang lama.					
43	Saat bekerja, mental saya tangguh.					

44	Meskipun segala sesuatu tidak sesuai dengan harapan, saya tetap menjalankan pekerjaan dengan baik.					
45	Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan bermakna dan terarah.					
46	Saya antusias dengan pekerjaan saya.					
47	Pekerjaan saya menginspirasi saya.					
48	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
49	Tugas saya cukup menantang.					
		STS	TS	N	S	SS
50	Waktu berlalu saat saya bekerja.					
51	Saat saya bekerja, saya melupakan hal lain di sekitar saya.					
52	Saya merasa senang saat bekerja secara intensif.					
53	Saya tenggelam dalam pekerjaan saya.					
54	Saya terbawa saat bekerja.					
55	Sulit melepaskan diri dari pekerjaan saya.					

