

**PERAN MEDIASI AFFECTIVE COMMITMENT PADA HUBUNGAN PROCEDURAL JUSTICE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Praptini Yulianti, Early Antarest Haryadi Puteri**

Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Email: [praptiniyulianti@yahoo.com](mailto:praptiniyulianti@yahoo.com)

**ABSTRAK**

*Organisasi yang memiliki karyawan yang engagement pada pekerjaan akan dapat meraih keunggulan kompetitif. Keadilan prosedural (procedural justice), persepsi atas dukungan yang diberikan organisasi (perceived organizational support) dan komitmen afektif (affective commitment) dapat sebagai variabel untuk membangun employee engagement. Penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian produksi perusahaan manufaktur di Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh procedural justice dan perceived organizational support terhadap employee engagement dengan affective commitment sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap bagian produksi perusahaan manufaktur di Surabaya sejumlah 182 sampel dengan menggunakan metode sensus. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis Partial Least Square (PLS) Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa procedural justice dan perceived organizational support berpengaruh secara signifikan employee engagement dan affective commitment sebagai variabel mediasi karyawan bagian produksi perusahaan manufaktur.*

*Kata Kunci : Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, dan Affective Commitment.*

**ABSTRACT**

*(Title: Mediation Role Affective Commitment in Relation Procedural Justice Perceived Organization Support with Employee Engagement). Organizations that have employee engagement on the job will be able to achieve a competitive advantage. Procedural justice, perceived organizational support, and affective commitment can be as variable for building employee engagement. This research was conducted on the production employees manufacture company in Surabaya. This study aims to determine the effect of procedural justice and perceived organizational support on employee engagement with affective commitment as a mediating variable. This study uses kuantitatif approach. Samples are permanent employees of the production department manufacturing company in Surabaya number of 182 samples using census method. The analysis technique used in this research is the Partial Least Square (PLS) The results in this study show that procedural justice and perceived organizational support significant influence employee engagement and affective commitment as a mediating variable production employee manufacturing company.*

*Keywords: Procedural Justice, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, and Commitment Affective*

## PENDAHULUAN

Ketika terjadi resesi ekonomi pada tahun 2008, banyak perusahaan di dunia mulai menyadari pentingnya peran manusia dalam organisasi (Aon Hewitt, Download, per Maret 2015). Kebangkrutan yang dialami perusahaan dari segi finansial telah membuat perusahaan mulai memfokuskan perhatian pada manusia sebagai *human capital* yang perlu dikelola secara lebih serius. Adapun di balik semua itu, *Employee Engagement* menjadi penentu atas sukses tidaknya pencapaian target suatu perusahaan dan meminimalisir dampak dari fenomena resesi ekonomi. *Employee Engagement* digunakan sebagai cara untuk mencapai kinerja perusahaan serta meraih keunggulan kompetitif dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dengan sebaik-baiknya. Perusahaan tidak hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta akan tetapi juga mengharapkan mereka memiliki keterikatan emosional baik pada perusahaan maupun pada pekerjaan mereka.

*Engagement* tidak hanya menciptakan rasa loyal dan *happy workers*, melainkan juga memunculkan keterlibatan secara emosional dan komitmen para karyawan, oleh karena itu *employee engagement* ditunjukkan oleh tiga hal yaitu *Say, Stay, dan Strive* (Aon Hewitt, per Maret, 2015).

Banyak anteseden yang dapat memunculkan *employee engagement* pada karyawan misalnya adalah *procedural justice* dan *perceived organizational support*. Keadilan prosedural (*procedural justice*) digunakan pada penelitian ini didasarkan oleh teori keadilan prosedural yang mempersepsikan suatu aturan dan prosedur yang digunakan dalam mengalokasikan hasil perlu mendapat penilaian keadilan (Chon *et al.*, 2000). *Employee Engagement* juga dapat dibangun melalui peran *perceived organizational support*. Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka.

*Affective commitment* digunakan sebagai variabel mediasi karena dapat menimbulkan sikap positif bagi karyawan di tempat kerja karena keinginan berkomitmen itu berdasarkan keinginan diri sendiri (*want to*), yang kemudian akan menimbulkan rasa *engagement* dari karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur salah satu anak perusahaan BUMN. Bagian produksi suatu perusahaan industri manufaktur sangat mempengaruhi output dari perusahaan, maka dari itu munculnya *employee engagement* sangat dibutuhkan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *procedural justice* dan *perceived organizational support* masing-masing terhadap *employee engagement* pada karyawan bidang produksi PT Petrokimia Gresik, dan untuk mengetahui pengaruh *procedural justice* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *affective commitment* pada karyawan bidang produksi PT Petrokimia Gresik. Penelitian ini penting dilakukan karena memberikan sumbangan pemikiran mengenai pentingnya *employee engagement* untuk mencapai tujuan perusahaan serta meraih keunggulan kompetitif.

## LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Procedural Justice*

Thibaut dan Walker (1975) menyatakan bahwa keadilan prosedural yang krusial adalah keadilan prosedural yang dapat dikontrol oleh anggota organisasi. Karyawan memandang keadilan prosedural sebagai sejauh mana peran mereka terhadap keputusan yang diambil (*process control*). Menurut McFarlin dan Sweeny (1992), keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengomunikasikan feedback kinerja dan untuk menentukan reward bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji.

Colquitt (2001) menjelaskan keadilan prosedural merupakan proses yang berkaitan dengan aturan-aturan yang bersifat prosedural di dalam suatu organisasi, di mana aturan-aturan tersebut harus bersifat :

1. Konsistensi

Prosedur yang adil harus bersifat konsisten baik secara individu per individu ataupun secara waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan harus diperlakukan sama dalam suatu prosedur yang sama.

2. Tidak bias

Dalam upaya meminimalisir adanya bias sebaiknya adanya kepentingan individu dan kepentingan yang memihak harus dihindarkan.

3. Akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan harus akurat dan berdasarkan fakta yang ada. Opini yang disampaikan harus berdasarkan permasalahan yang ada dan informasi yang disampaikan harus lengkap.

4. Representatif

Prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.

5. Dapat diperbaiki

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan.

6. Etis

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dapat disimpulkan, meskipun berbagai hal-hal lain tersebut dipenuhi, bila tidak memenuhi standar etika dan moral maka tidak bisa dikatakan adil.

***Perceived Organizational Support***

Eisenberger dan Rhoades (2002) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai persepsi anggota organisasi pada dukungan organisasi yang akan menumbuhkan tingkat kepercayaan tertentu dari anggota organisasi atas apa yang diberikan organisasi terhadap kontribusi mereka (*valuation of employee's contribution*) dan perhatian organisasi pada kehidupan yang berkualitas (*care about employee's well-being*). Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) *Perceived Organizational Support* (POS) dapat direfleksikan dengan dengan hal berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan
2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan.
8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

***Affective Commitment***

Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional, pengidentifikasi diri, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Komitmen afektif perlu dimunculkan karena individu merasa cocok dengan tujuan maupun nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut tetap akan terus bekerja pada organisasi dan memberikan usaha

terbaiknya demi kesuksesan organisasi. Meyer dan Allen (1997) menjelaskan komitmen afektif dapat direfleksikan oleh para karyawan dengan sikap-sikap sebagai berikut :

1. Senang menghabiskan sisa karir dengan organisasi ini.
2. Senang mendiskusikan perusahaan dengan orang-orang di luar perusahaan.
3. Merasa seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah sendiri.
4. Tidak akan mudah terikat dengan organisasi lain seperti pada organisasi saat ini.
5. Merasa seperti “bagian dari keluarga” dalam organisasi.
6. Merasa terikat secara emosional dengan organisasi.
7. Bekerja di organisasi ini sangat berarti bagi nilai pribadi.
8. Mempunyai perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi.

### ***Employee Engagement***

Konsep *work engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990). *Work engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai perhatian karyawan dan penyerapan mereka terhadap perannya, dimiliki di organisasi. *Employee engagement* memiliki keterkaitan dengan berbagai gagasan dalam perilaku organisasi namun tetap berbeda. *Employee engagement* bukan hanya sekedar sikap seperti komitmen organisasi tetapi merupakan tingkat seorang karyawan penuh perhatian dan melebur dengan pekerjaannya (Saks,2006).

*Employee Engagement* dapat diukur dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* adalah tingginya level energi, kemampuan atau ketangguhan mental ketika bekerja, dan keinginan seseorang untuk menetap pada pekerjaan meskipun menghadapi beberapa kesulitan. *Dedication* adalah merasa bahwa pekerjaannya memiliki tujuan dan makna, memiliki keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga dan inspirasi, dan mampu memberi tantangan. *Absorption* adalah keadaan yang membuat seseorang bahagia dalam melakukan pekerjaannya, di mana mereka akan merasa waktu berlalu dengan cepat, merasa larut dengan pekerjaannya serta ketidakinginan untuk meninggalkan pekerjaannya (Saks, 2006).

### ***Keterkaitan Antar Variabel***

#### ***Pengaruh Procedural Justice terhadap Employee Engagement***

Pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement* bisa dilihat pada perspektif *the social exchange theory*. Karyawan yang diperlakukan dengan adil secara prosedural serta kontribusi mereka dihargai, maka akan mempertukarkan dengan perilaku yang diharapkan oleh

organisasi. Procedural justice diartikan sebagai kesetaraan prosedur formal yang mendasari pembuatan keputusan organisasi yang ditujukan untuk karyawan (Tekleab, *et al.*, 2005). Pada penelitian yang dilakukan oleh Ram dan Prabhakar (2011) mereka membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *procedural justice* dan *employee engagement*.

H1: *Procedural Justice berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.*

### **Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement**

*Perceived Organizational Support* merupakan tingkat keyakinan mereka bahwa organisasi memperhatikan keberadaan mereka dan memberikan dukungan sepenuhnya terhadap pekerjaan dan kesejahteraan mereka. Bila perusahaan sudah melakukan hal tersebut kepada karyawan, mereka akan dengan penuh dedikasi dan memiliki motivasi untuk berkinerja yang terbaik. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ram dan Prabhakar (2011) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* mereka.

H2: *Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement.*

### **Pengaruh Procedural Justice terhadap Employee Engagement melalui Affective Commitment**

Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan adalah prediktor penting dari kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Salah satu alasannya adalah bahwa penggunaan prosedur yang adil dalam pengambilan keputusan memberikan bukti atas kepedulian yang tulus dan perhatian dari organisasi untuk kesejahteraan karyawan (Lind & Tyler, 1988). Hal ini pada akhirnya akan memotivasi karyawan untuk melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi mereka saat ini. Kumar *et al* (2009) menyebutkan bahwa organisasi yang melakukan keadilan terhadap karyawannya akan mendapat komitmen organisasi yang tinggi dari karyawannya.

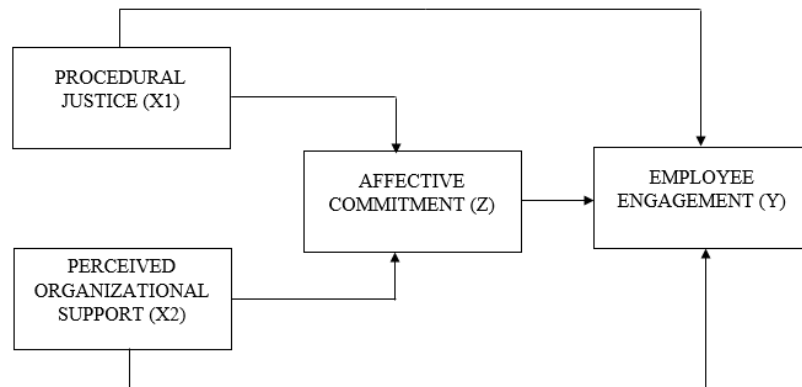
H3: *Procedural Justice berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement melalui Affective Commitment.*

### ***Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement melalui Affective Commitment***

Berdasarkan teori dukungan organisasi, *Perceived Organizational Support* akan meningkatkan tingkat *Affective Commitment* para karyawan (Eisenberger *et al.*, 2001). Hal ini muncul didasarkan pada teori timbal balik, bahwa karyawan yang merasa di dukung dan diperlakukan baik oleh organisasinya akan merasa memiliki kewajiban untuk melakukan hal yang sama terhadap organisasinya. Armelli, *et al* (1998) menyebutkan adanya keyakinan dari para karyawan bahwa organisasi mendukung kesejahteraan mereka dan keberadaan mereka pada organisasi itu membuat para karyawan akan merasa terikat dan akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi tersebut.

H4: *Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement melalui Affective Commitment.*

### ***Model Penelitian***



Gambar 1. Model Penelitian

## **METODE PENELITIAN**

### **Metode Penelitian**

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei dengan cara pembagian kuesioner pada karyawan bagian produksi perusahaan manufaktur di Surabaya.

Teknik sampling yang digunakan adalah metode sensus, dimana setiap data yang kembali dan memenuhi syarat akan digunakan sebagai sampel. Hal ini digunakan untuk membuat generalisasi kesalahan yang kecil. Sebanyak 192 kuesioner yang disebar kepada responden hanya kembali 186 kuesioner dan 4 kuesioner tidak diisi dengan baik dan total dari kuesioner yang kembali dan akan digunakan sebagai sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 182 kuesioner. Aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS).

### ***Pengukuran dan Definisi Operasional Variabel***

#### ***1. Procedural Justice***

*Procedural Justice* adalah persepsi responden terhadap perlakuan atas keadilan yang diterima dari organisasi, baik keadilan secara perlakuan ataupun dalam penentuan kebijakan yang dibuat untuk karyawan. Indikator yang digunakan adalah dengan aturan *procedural justice* yang dikembangkan oleh Colquitt (2001).

#### ***2. Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Indikator yang digunakan adalah skala yang dikembangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002)

#### ***3. Affective Commitment***

*Affective Commitment* adalah keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasan cinta pada organisasi. Untuk mengukur komitmen organisasi yang terdiri dari tiga komponen, Meyer dan Allen (1997) telah beberapa kali menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang dikhususkan untuk mengukur *Affective Commitment*.

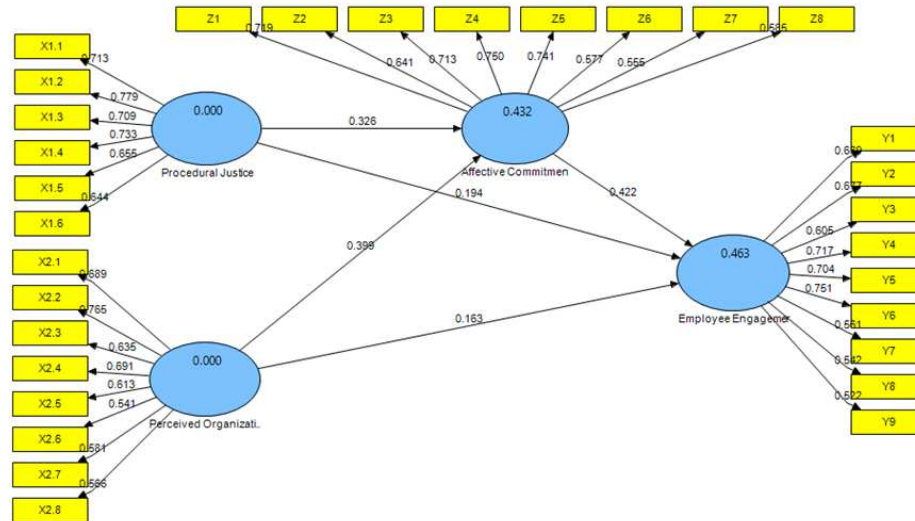
#### ***4. Employee Engagement***

*Employee Engagement* adalah sikap responden tentang tingkat tingginya level energi, kuatnya keterlibatan dalam pekerjaan dan konsentrasi serta ketertarikan yang membuat bahagia dalam bekerja. Schaufeli *et al.* (2002) menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dalam mengukur *Work Engagement* karyawan dengan indikator yaitu *Vigor* (Psikis), *Dedication*, dan *Absorption*.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian



Gambar 2. Hasil Estimasi PLS

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai Outer Loading	Ketetapan
X1.1	0.712774	0,500
X1.2	0.779107	0,500
X1.3	0.709293	0,500
X1.4	0.733149	0,500
X1.5	0.654616	0,500
X1.6	0.643806	0,500
X2.1	0.689389	0,500
X2.2	0.765023	0,500
X2.3	0.635360	0,500
X2.4	0.691065	0,500
X2.5	0.613086	0,500
X2.6	0.541110	0,500
X2.7	0.580793	0,500
X2.8	0.565555	0,500
Y1	0.688979	0,500
Y2	0.677341	0,500
Y3	0.605361	0,500
Y4	0.716703	0,500

Indikator	Nilai Outer Loading	Ketetapan
Y5	0.704207	0,500
Y6	0.750554	0,500
Y7	0.560540	0,500
Y8	0.542046	0,500
Y9	0.522022	0,500
Z1	0.719107	0,500
Z2	0.641280	0,500
Z3	0.713407	0,500
Z4	0.750293	0,500
Z5	0.740748	0,500
Z6	0.576979	0,500
Z7	0.555235	0,500
Z8	0.584822	0,500

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa nilai outer loading masing-masing indikator pada variabel *procedural justice*, *perceived organizational support*, *affective commitment*, dan *employee engagement* semuanya bernilai > 0,50. Dengan demikian berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

**Tabel 2. Nilai Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
<i>Procedural Justice</i>	0,867
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,845
<i>Affective Commitment</i>	0,862
<i>Employee Engagement</i>	0,864

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Tabel 2. menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk variabel *procedural justice*, *perceived organizational support*, *affective commitment* dan *employee engagement* semuanya telah lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi *composite reliability*.

**Tabel 3. Pengaruh Langsung**

Pengaruh Langsung	Koefisien Path	Standart Error	t-statistic	Keterangan
<i>Procedural Justice</i> → <i>Affective Commitment</i>	0,326	0,074	4,396	Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Affective Commitment</i>	0,399	0,075	5,340	Signifikan
<i>Procedural Justice</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,194	0,093	2,083	Signifikan
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,163	0,081	2,006	Signifikan
<i>Affective Commitment</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,422	0,082	5,176	Signifikan

Sumber : Hasil Output SmartPLS 2

Berdasarkan Tabel 3 nilai t statistic *procedural justice* terhadap *employee engagement* dan *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* memiliki nilai lebih dari 1,96 maka dapat disimpulkan hipotesis 1 dan 2 benar. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara *procedural justice* terhadap *employee engagement* melalui *affective commitment* disusun oleh pengaruh dari *procedural justice* terhadap *affective commitment* yang disimpulkan signifikan karena >1,96, *affective commitment* terhadap *employee engagement* yang disimpulkan juga signifikan, karena >1,96; serta pengaruh langsung *procedural justice* terhadap *employee engagement* yang disimpulkan signifikan. Hipotesis 3 juga terbukti dengan *affective commitment* sebagai mediasi partial. Hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* melalui *affective commitment* disusun oleh pengaruh dari *perceived organizational support* terhadap *affective commitment* yang disimpulkan signifikan, yaitu >1,96 ; *affective commitment* terhadap *employee engagement* yang disimpulkan juga signifikan, yaitu >1,96 ; serta pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* yang disimpulkan signifikan. Hipotesis 4 juga terbukti dengan *affective commitment* sebagai mediasi partial.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Procedural Justice Terhadap Employee Engagement**

Saks (2006) dan Ram dan Prabhakar (2011) telah menjelaskan hubungan yang signifikan antara *procedural justice* terhadap *employee engagement* dan hal ini terbukti pula pada penelitian

ini. Ketika karyawan merasa prosedur yang digunakan perusahaan itu adil, mereka akan berkewajiban untuk memberikan usaha terbaik mereka untuk mencapai harapan organisasi.

Estimasi PLS juga menunjukkan bahwa kesesuaian prosedur dengan etika yang dipandang karyawan walaupun tinggi masih belum setinggi indikator lainnya. Hal ini bisa disebabkan karena pada umumnya individu mempunyai pandangan masing-masing akan nilai etika yang harus diterapkan pada kehidupan sehari-hari, sehingga seseorang bisa merasa satu prosedur aturan yang diterapkan belum sesuai dengan etika yang mereka percaya selain itu sampel yang digunakan sebagian besar masih tergolong sangat muda dan belum memiliki masa kerja yang lama, dimana karyawan yang belum lama bekerja pasti belum secara mendalam memahami etika yang diterapkan perusahaan.

#### **Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement***

Saks (2006) dan Ram dan Prabhakar (2011) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan dengan *employee engagement*. Hal ini dihubungkan dengan *social exchange theory* yang menyebutkan bahwa seseorang yang diperlakukan secara baik, maka mereka akan membalasnya dengan perbuatan baik pula. Seorang karyawan yang percaya bahwa perusahaannya mendukung mereka, karyawan akan menjadi lebih terikat terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

Berdasarkan estimasi PLS disebutkan bahwa faktor *perceived organizational support* dalam kepedulian perusahaan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan karyawan masih rendah. Hal ini bisa disebabkan karena usia sebagian besar sampel adalah karyawan yang masih sangat muda yang pada umumnya tidak dengan mudah merasakan kepuasan kerja karena tuntutan yang tinggi pada pekerjaan

#### **Pengaruh *Procedural Justice* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* melalui *Affective Commitment***

Kumar, *et al.* (2009) juga membuktikan bahwa *procedural justice* sangat mempengaruhi munculnya *affective commitment* para karyawan. Seseorang yang berkomitmen dengan perusahaannya karena adanya keinginan sendiri (*want to*) mereka akan semakin terikat dengan pekerjaannya. Arshadi dan Hayavi (2013) juga menyebutkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan signifikan dengan *employee engagement* para karyawan. Seseorang

yang merasa didukung oleh perusahaan pasti akan memiliki komitmen terhadap perusahaannya atas keinginan mereka sendiri, sedangkan seseorang sudah memiliki *affective commitment* dengan perusahaannya akan semakin *engaged* dengan pekerjaannya mereka.

Berdasarkan estimasi PLS, bahwa perusahaan adalah bagian dari nilai pribadi karyawan masih rendah. Hal ini bisa disebabkan karena sebagian besar sampel penelitian adalah karyawan yang masih sangat muda dan memiliki lama bekerja yang belum terlalu lama, mereka pasti belum merasakan bahwa perusahaan adalah bagian dari nilai pribadi para karyawan. Estimasi PLS terhadap *employee engagement* menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mampu menginspirasi mereka dan ditunjukkan dengan hasil estimasi tertinggi. Hal ini disebabkan karena sampel yang diambil sebagian besar adalah karyawan yang belum lama bekerja dan pengalaman awal mereka di dunia kerja mereka merasa bahwa pekerjaan ini mampu memberi mereka inspirasi untuk mencapai keinginan pribadi mereka.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis Partial Least Square dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Procedural Justice* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan bagian produksi PT Petrokimia Gresik.
2. *Perceived organizational support* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan bagian produksi PT Petrokimia Gresik.
3. *Affective Commitment* terbukti memediasi secara partial hubungan antara *procedural justice* dan *employee engagement* pada karyawan bagian produksi PT Petrokimia Gresik.
4. *Affective Commitment* terbukti memediasi secara partial hubungan antara *perceived organizational support* dan *employee engagement* pada karyawan bagian produksi PT Petrokimia Gresik.

## DAFTAR REFERENSI

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. 1998. Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83, No.: 2, pp 288-297
- Chon, Ellen S., White, Susan O., and Sanders, Joseph. 2000. Distributive and Procedural Justice in a Seven Nations. *Law and Human Behaviour*. Vol 24, No 5, pp: 553-579.

- Colquitt, J.A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice : a construct validation of a measure. *A Journal of Applied Psychology* .Vol 86, pp 386-400.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol 86, No: 1, pp 42-51.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. 2002. "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, No: 4, pp 698-714.
- Hewitt, Aon. 2015. 2015 Trends in Global Employee Engagement. (Online) <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/2015-global-employee-engagement.jsp>
- Kahn, W.A. 1990. 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work', *Academy of Management Journal*, Vol 33, pp 692-724.
- Kumar, K., Bakshi, A., & Rani, E. 2009. Linking the 'Big Five' personality domains to organizational citizenship behavior. *International Journal of Psychological Studies*. Vol 2, No:1, pp 73-81.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. N.Y.: Plenum.
- McFarlin, D.B., and Sweeney, P.D. 1992. "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes". *Academy of Management Journal*. Vol 35, pp 626-637.
- Meyer J and Allen N. 1997. "*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*", Sage Publications.
- Nasrin Arshadi dan Ghazal Hayavi. 2013. The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating role of OBSE. *Journal of Social and Behavior Science*. Vol. 84, pp. 739 - 743.
- Ram dan Prabhakar. 2013. The role of employee engagement in work-related outcomes. *Journal of Research in Business*. Vol. 1, No: 3, pp.47-61.
- Saks, A.M. 2006. 'Antecedents and consequences of employee engagement'. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 21, No: 6, pp 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol 3, pp 71-92.
- Thibaut, J. and Walker, L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillside NJ: Lawrence Erlbaum Associates.