



## Pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi

Khairil Mahdi Erfad<sup>1</sup>, Chichi Andriani\*

<sup>1,2</sup> Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of distributive justice on employee engagement with perceived organizational support as a mediating variable. The research was carried out on the employees of Bank Nagari Main Branch, amounting to 125 people who were selected using proportional random sampling formula. The analytical method used is path analysis. In the testing phase it was found that distributive justice did not have a significant effect on employee engagement, while the perception of organizational support had a significant effect on employee engagement, besides that in the test results it was also found that distributive justice had a positive effect on employee engagement with perceptions of organizational support as a mediating variable for employees of Bank employees. Nagari Main Branch of Padang.*

**Keywords:** *Distributive justice, employee engagement, perceived organizational support*

How to cite: Erfad, K. M., dan Andriani, C. (2021). Pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 3(4), 150-160. <http://dx.doi.org/10.24036/jkmw02107810>



*This is an open access article distributed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International License, which allows others to remix, tweak, and build upon the work non-commercially as long as the original work is properly cited. © 2021 by the author.*

\* Corresponding author: [chichi.andrianiunp@gmail.com](mailto:chichi.andrianiunp@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Konsep keterikatan pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990), yang mendefinisikan keterikatan sebagai ungkapan atau ekspresi seorang pegawai secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan perannya bekerja di organisasi. Karyawan menjadi terlibat dalam tugas-tugas, baik sendiri maupun dengan orang lain, sekaligus menunjukkan apa yang mereka pikirkan dan rasakan. Menurut Branham (2015), kerugian dari karyawan yang tidak terikat dapat mempengaruhi pendapatan organisasi dan menunjukkan moral negatif seperti; karyawan sering membuat masalah, komplain dan mengalami kesalahan-kesalahan yang fatal didalam perusahaannya. Menurut Kahn (1990), kerugian dari karyawan yang disengaged dapat diatasi dengan menaikkan tingkat keterikatan karyawan. Nurdiani (2012), mengatakan bahwa semakin meningkat keterikatan yang dirasakan karyawan pada pekerjaannya akan memberikan manfaat bagi perusahaan seperti, dapat mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan karena merasa bahagia berada di perusahaan tersebut, membantu mempertahankan karyawan terbaik, serta membantu mencapai target perusahaan.

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

Bank Nagari merupakan sebutan untuk PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat adalah satu-satunya bank milik pemerintah daerah untuk meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya di Sumatra Barat. Bank Nagari sebagai perusahaan perbankan memiliki motto "Bersama Membina Citra Membangun Negeri" yang artinya membina citra merupakan aktifitas majemuk atas keinginan untuk menciptakan citra diri yang positif seperti pelayanan yang baik, kejujuran dan ketulusan serta integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas bila citra baik sudah didapat maka diharapkan akan menjadi daya tarik stakeholders untuk

bersama-sama membangun negeri. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukannya sumber daya manusia yang berkualitas agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Bank Nagari perlu memperhatikan sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya karena merupakan aset yang penting dalam kemajuan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus lebih memperhatikan cara yang tepat untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada agar dapat mendorong kemajuan perusahaan serta mencapai tujuan perusahaan, salah satu faktor yang menjadi perhatian adalah keterikatan karyawan.

Berdasarkan observasi lapangan dan wawancara yang penulis lakukan pada bulan Oktober 2019 di Bank Nagari Cabang Utama Padang, didapatkan fenomena-fenomena rendahnya tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan Bank Nagari cabang Utama Padang kurang termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini dapat dilihat dari pelayanan yang kurang ramah dan terkesan setengah hati yang diberikan oleh karyawan Bank Nagari cabang Utama Padang, hal ini sesuai dengan indikator work engagement. Fenomena selanjutnya yang penulis temukan adalah kurangnya konsentrasi yang mengakibatkan kesalahan-kesalahan dalam bidang transaksional, dimana banyak ditemukan masalah-masalah khususnya dalam hal transaksi, seperti salah input nilai transaksi karyawan yang kurang fokus terhadap pekerjaannya.

Shmailan (2016), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan yaitu: Keadilan organisasi, Keadilan distributif, Keadilan prosedural, Keadilan interaksional, Persepsi dukungan organisasi, kepercayaan dan integritas, nature of the job, hubungan antara pegawai dengan kinerja organisasi, peluang pengembangan karir, rasa bangga pada organisasi, rekan kerja, dan hubungan karyawan dengan pimpinannya.

Menurut Margaretha & Elisabeth (2012), keadilan organisasi merupakan faktor yang berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Keadilan dalam penelitian ini berfokus pada keadilan distributif, hal ini di dukung oleh pendapat Greenberg (1987), mengatakan bahwa organisasi membantu menjelaskan sikap individu terhadap keadilan yang diterima baik secara prosedur maupun hasil.

Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dalam distribusi hasil. Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada sejumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan (Milkovich dan Newma, 2005). Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan distribusi hasil dalam organisasi, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat engagement yang lebih tinggi. Hal ini di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alvidan Abbasi (2012), Desyani & Nurtjahjanti (2014), Ghosh et al (2014), serta Fu & Lihua (2012) yang menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

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

Menurut Rivai & Sagala (2014) mengungkapkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi serta juga mempengaruhi keterikatan kerja yang dirasakan karyawan. Ketika keadilan distributif yang dirasakan semakin tinggi bersamaan dengan semakin kuatnya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka keterikatan kerja yang dirasakan karyawan semakin tinggi. Sesuai dengan uraian teori yang telah dijelaskan tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi.

## **METODE**

### **Desain penelitian**

Desain penelitian yang akan dilakukan tergolong pada penelitian deskriptif kausatif. Penelitian kausatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menunjukkan arah hubungan sebab akibat antara variabel bebas dengan variabel terikat. Penelitian ini bertujuan untuk melihat seberapa besar variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh keadilan distributif terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel pemediasi.

## Populasi dan sampel

Menurut Sekaran (2006:121) populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Bank Nagari Cabang Utama Padangyang berjumlah 183 orang pegawai tetap. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 1. Jumlah karyawan tetap Bank Nagari Cabang Utama Cabang Padang**

No	Divisi	Karyawan
1	Divisi Dana dan Treasury	26
2	Divisi Kepatuhan	8
3	Divisi Keuangan dan Akuntansi	11
4	Divisi Kredit Mikro Banking	13
5	Divisi Manajemen Resiko	9
6	Divisi Pengawasan	17
7	Divisi Penyelamatan Kredit	16
8	Divisi Perencanaan Strategis	10
9	Divisi Sekretaris Perusahaan	15
10	Divisi Sumber Daya Manusia	13
11	Divisi Teknologi Informasi	16
12	Divisi Umum	13
13	Divisi Usaha Yariah	15
14	Staf Ahli Direksi	1
<b>Total</b>		<b>183</b>

Sampel adalah sub kelompok atau sebagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian (Sekaran, 2006:123). Dalam penelitian ini banyaknya sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin (Mahi, 2014):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{183}{1 + 183(0.05)^2}$$

$$n = \frac{183}{1 + 183(0.025)}$$

$$n = \frac{183}{1.46} = 125.34$$

Dengan demikian jumlah karyawan yang terpilih sebagai responden berjumlah 125 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *proporsional clustered simple random sampling* Metode ini digunakan untuk menjamin agar sampel yang terpilih bisa mewakili semua populasinya. Perhitungan yang dilakukan terlihat pada Tabel 2.

## Variabel dan definisi operasional

### Keterikatan karyawan

Keterikatan karyawan dalam penelitian ini adalah keterlibatan karyawan, kepuasan, dan rasa antusias yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, dimana para karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Dalam mengukur employee engagement maka digunakan indikator yang diadopsi dari Cheng *et al.* (2015) yaitu merasa memiliki energy yang melimpah untuk melaksanakan pekerjaan, sangat antusias dalam melaksanakan pekerjaan, pekerjaan mampu menginspirasi karyawan yang melaksanakan, merasa bersemangat di pagi hari untuk bekerja, merasa bahagia serta selalu ingin melaksanakan pekerjaan dengan baik.

**Tabel 2. Rekapitulasi sampel karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang**

No	Divisi	Jumlah	Sampel
1	Divisi Dana dan Treasury	26	$26/183*125= 18$
2	Divisi Kepatuhan	8	$8/183*125= 5$
3	Divisi Keuangan dan Akuntansi	11	$11/183*125= 8$
4	Divisi Kredit Mikro Banking	13	$13/183*125= 9$
5	Divisi Manajemen Resiko	9	$9/183*125= 6$
6	Divisi Pengawasan	17	$17/183*125= 12$
7	Divisi Penyelamatan Kredit	16	$16/183*125= 11$
8	Divisi Perencanaan Strategis	10	$10/183*125= 7$
9	Divisi Sekretaris Perusahaan	15	$15/183*125= 10$
10	Divisi Sumber Daya Manusia	13	$13/183*125= 9$
11	Divisi Teknologi Informasi	16	$16/183*125= 11$
12	Divisi Umum	13	$13/183*125= 9$
13	Divisi Usaha Yariah	15	$15/183*125= 10$
14	Staf Ahli Direksi	1	$1/183*125= 1$
<b>Total</b>		<b>183</b>	<b>125</b>

### Keadilan distributif

Keadilan distributif menunjukkan perasaan adil yang dirasakan karyawan yang berkaitan dengan distribusi wewenang, dan reward di dalam bekerja. Dalam mengukur keadilan distributif maka digunakan indikator yang diadopsi dari Tang & Sarsfield Baldwin (1996) yaitu terdiri dari empat indikator yaitu imbalan yang adil sesuai dengan kerja keras, imbalan yang adil sesuai dengan jenis pekerjaan, imbalan yang adil sesuai dengan tekanan yang dirasakan serta penghargaan yang diberikan sesuai dengan pendidikan.

### Persepsi dukungan organisasi

Persepsi dukungan organisasi dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja apakah organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan atau tidak. Persepsi dukungan organisasi diukur dengan mengadopsi kuesioner dari Al-Qomar (2019) dengan menggunakan Sembilan indikator yang meliputi organisasi menyadari potensi dan keinginan karyawannya, organisasi membantu karyawannya dalam menghadapi sejumlah masalah dalam bekerja, organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, organisasi yang memberikan maaf ketika saya melakukan kesalahan, organisasi yang bersedia memberikan bantuan walaupun ketika berada diluar organisasi, organisasi memberikan peluang bagi saya untuk memperlihatkan potensi diri serta organisasi selalu menunjukkan perhatian dan kepedulian kepada saya.

### Metode analisis data

Tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Dalam analisis tersebut pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur atau disebut dengan *Path Analysis*. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan Smart PLS versi 3.28. Tahapan analisis dilakukan dengan melakukan pengujian instrument yaitu menguji ketepatan instrument pendukung variabel dengan mengamati nilai factor loading dengan cut off > 0.70 (Ghozali & Latan, 2015), menguji kehandalan pernyataan dengan mengamati nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan cut off  $\geq 0.70$  serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan cut off  $\geq 0.50$ . Setelah pengujian instrument terpenuhi maka tahapan analisis data dilanjutkan dengan menguji Discriminant Validity dan Cross Loading. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dilakukan dalam dua tahapan yaitu menguji pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian dinyatakan signifikan jika nilai P-value dibawah 0.05.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah seluruh data dan informasi berhasil dikumpulkan maka tahapan pengolahan data segera dilakukan. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan bantuan program Smart PLS. Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dikelompokkan demografis responden seperti terlihat pada Tabel 4.

**Tabel 3. Demografis responden**

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
<b>Gender</b>		
Laki-Laki	68	54.40
Perempuan	57	45.60
<b>Umur</b>		
23 – 25 Tahun	2	1.60
26 – 30 Tahun	22	17.60
31 – 35 Tahun	61	48.80
36 – 40 Tahun	21	16.80
> 40 Tahun	19	15.20
<b>Lama Bekerja</b>		
1 – 5 Tahun	54	43.20
6 – 10 Tahun	42	33.60
11 – 15 Tahun	10	8.00
> 15 Tahun	8	6.40
<b>Jabatan</b>		
Grade 2	4	3.20
Grade 3	5	4.00
Grade 4	9	7.20
Grade 6	68	54.40
Grade 7	7	5.60
Grade 8	14	11.20
Grade 9	1	0.80
Grade 10	4	3.20
Grade 11	2	1.60
Grade 12	9	7.20
Grade 13	2	1.60
<b>Divisi</b>		
Dana Treasury	19	15.20
Kepatuhan	6	4.80
Keuangan dan Akuntan	8	6.40
Makro Banking	9	7.20
Manajemen Risiko	6	4.80
Pengawasan	12	9.60
Penyelamatan Kredit	11	8.80
Perencanaan Strategi	7	5.60
Sekretaris	7	5.60
Staf Ahli	1	0.80
Sumber Daya Manusia	9	7.20
Syariah	10	8.00
Teknologi Informasi	11	8.80
Umum	9	7.20
<b>Jumlah Tanggungan</b>		
1 – 3 Orang	90	72.00
4 – 5 Orang	26	20.80
> 5 Orang	9	7.20
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>

Tabel 4 terlihat bahwa sebagian besar responden bergender laki-laki yaitu berjumlah 68 orang atau 54.40% dari total seluruh responden sedangkan sisanya adalah perempuan yaitu berjumlah 57 orang atau 45.60% dari total seluruh responden. Dari proses tabulasi data juga diketahui bahwa sebagian besar responden yang bekerja di tengah Pandemi Covid 19 di dominasi oleh karyawan berusia muda yaitu mereka yang berusia antara 31 tahun sampai dengan 35 tahun yaitu berjumlah 61 orang atau 48.80% dari total seluruh responden sedangkan responden dengan jumlah paling sedikit adalah mereka yang berusia antara 23 tahun sampai dengan 25 tahun yaitu hanya berjumlah 2 orang responden.

Berdasarkan proses tabulasi data juga diketahui bahwa sebagian besar responden telah bekerja di Bank Nagari antara 1 tahun sampai dengan lima tahun yaitu berjumlah 54 orang atau 43.20% dari total seluruh responden sedangkan responden dengan jumlah paling sedikit adalah responden yang telah bekerja diatas 15 tahun yaitu hanya sebanyak 8 orang atau 6.40% dari total seluruh responden. Jika diamati dari jabatan yang

dimiliki karyawan diketahui bahwa sebagian besar responden berada di grade 6 yaitu diakui oleh 68 orang atau 54.40% dari total seluruh responden sedangkan responden dengan grade 2 adalah responden dengan jumlah paling sedikit yaitu berjumlah 4 orang atau 3.20% dari total seluruh responden.

Sesuai dengan proses tabulasi data juga diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja di bagian dana treasury yaitu sebanyak 19 orang sedangkan bagian atau departemen dengan jumlah responden paling sedikit adalah staf ahli yaitu hanya 1 orang responden. Selain itu berdasarkan proses tabulasi data diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki tanggungan 1 sampai 3 orang. Hal tersebut diakui oleh 90 orang atau 72% dari total seluruh responden sedangkan responden yang memiliki tanggungan diatas 5 orang merupakan responden dengan jumlah paling sedikit yaitu hanya 9 orang atau 7.20% dari total seluruh responden.

### **Analisis structural equation model (SEM)**

#### **Measurement model assessment**

*Measurement model assessment* bertujuan untuk memastikan bahwa masing masing item pernyataan yang mendukung setiap variabel penelitian yang digunakan tepat dan handal. Proses pengujian measurement model assessment adalah sebagai berikut:

#### **Convergen validity**

Hair *et al.* (2010) mengungkapkan tahapan pertama dari *measurement model assessment* adalah *convergen validity* yang ditujukan untuk memastikan bahwa masing masing item pernyataan yang mendukung setiap variabel penelitian dinyatakan valid. Setiap item pernyataan dinyatakan tepat ketika memiliki koefisien *factor loading* diatas atau sama dengan 0.70, sedangkan item pernyataan yang tidak memenuhi persyaratan harus di eliminasi dari tahapan pengolahan data. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada sub bab di bawah ini:

**Tabel 4. Hasil pengujian convergen variabel penelitian**

Kode Item	<i>Outer loading</i>	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	AVE
Keterlibatan Karyawan	0.804 – 0.884	0.929	0.942	0.700
Keadilan Distributif	0.712 – 0.888	0.825	0.885	0.660
Perceived Organizational	0.823 – 0.882	0.926	0.942	0.730

Sesuai dengan hasil pengujian measurement model assessment terlihat bahwa seluruh pernyataan yang digunakan memiliki *outer loading* diatas cut off 0.70. Selain itu didalam model analisis juga terlihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing masing variabel diatas cut off 0.70. Disamping itu juga terlihat setiap variabel telah memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0.50 dengan demikian dapat disimpulkan seluruh variabel penelitian yang digunakan telah memiliki instrument pendukung yang valid dan handal sehingga dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

#### **Diskriminan validity**

Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa pengujian *discriminant validity* bertujuan untuk mengetahui korelasi yang terbentuk antara masing masing variabel penelitian. Semakin tinggi korelasi yang terbentuk antar masing masing variabel menunjukkan model penelitian yang digunakan semakin tepat. Berdasarkan pengujian *discriminant validity* yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Discriminant Validity**

Variabel	Keadilan distributif	Keterikatan karyawan	Persepsi dukungan organisasi
Keadilan Distributif	0.812		
Keterikatan Karyawan	0.571	0.837	
Persepsi Dukungan Organisasi	0.782	0.679	0.855

Pada hasil pengulangan pengujian kriteria fornell larcker terlihat bahwa seluruh variabel telah didukung oleh pernyataan yang tepat karena masing-masing variabel yang berada dibaris pertama memiliki koefisien korelasi diatas variabel dibawahnya hal yang sama juga berlaku pada variabel kedua dan ketiga. Dengan demikian tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilakukan.

**Hasil pengujian *cross loading***

Menurut Ghozali & Fatan (2015) mengungkapkan bahwa *cross loading* merupakan korelasi atau keterkaitan yang terbentuk antara satu item pernyataan dengan item pernyataan yang lain. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil pengujian *cross loading***

Indikator	Keadilan Distributif	Keterikatan_Karyawan	Persepsi Dukungan Organisasi
EE1	0.475	0.884	0.544
EE2	0.486	0.820	0.506
EE3	0.438	0.827	0.623
EE4	0.507	0.807	0.605
EE5	0.448	0.828	0.571
EE6	0.487	0.849	0.581
EE7	0.502	0.843	0.528
KD1	0.767	0.366	0.621
KD2	0.873	0.534	0.682
KD3	0.888	0.512	0.725
KD4	0.707	0.428	0.491
POS3	0.652	0.578	0.834
POS4	0.649	0.572	0.860
POS5	0.620	0.492	0.867
POS6	0.644	0.562	0.823
POS7	0.747	0.730	0.860
POS8	0.678	0.508	0.882

Berdasarkan hasil analisis *cross loading* diketahui setiap kelompok variabel telah di dukung oleh pernyataan yang memiliki *factor loading* yang lebih besar dari kelompok pernyataan yang mendukung variabel lain yang berada dibawahnya atau pun disampingnya dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian saat ini telah didukung oleh item pernyataan yang tepat dan handal sehingga dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

**Analisis koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Bertujuan untuk mengetahui kemampuan dari variabel independen untuk menjelaskan kontribusinya dalam mempengaruhi variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi yang dihasilkan semakin tepat atau akurat model analisis yang terbentuk. Sesuai dengan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan terlihat pada Tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7. Hasil pengujian koefisien determinasi**

	R-square	R-square adjusted
Keterikatan karyawan	0.465	0.456
Persepsi dukungan organisasi	0.612	0.609

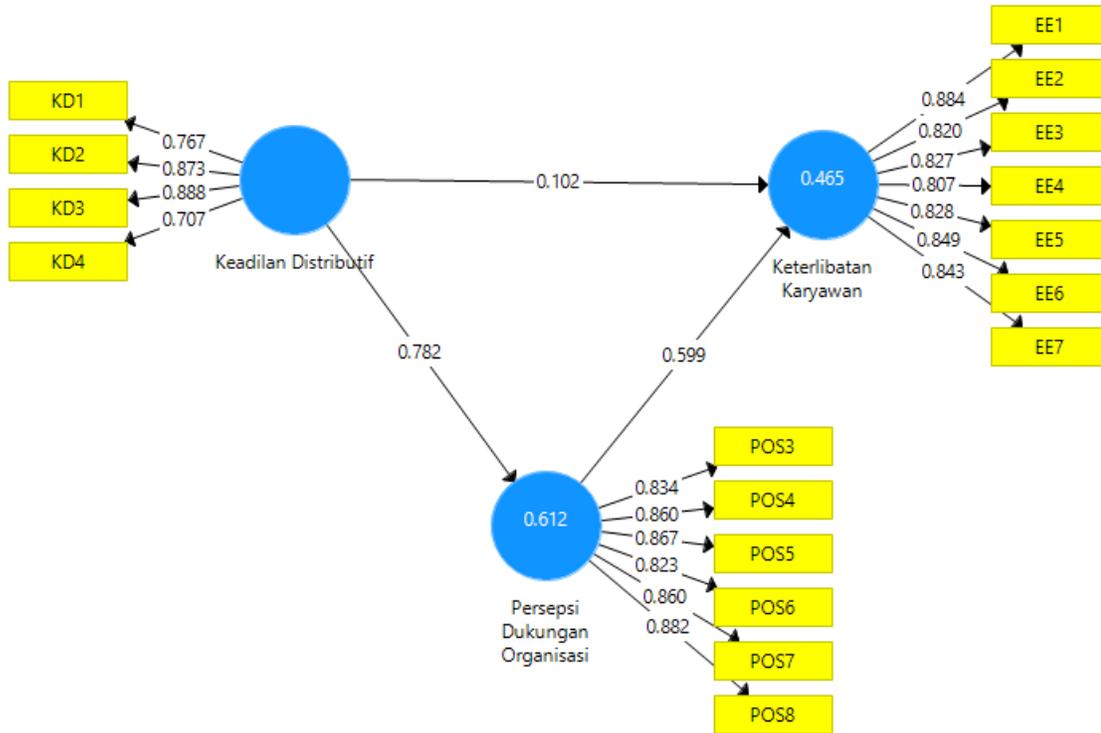
Berdasarkan hasil pengujian terlihat bahwa penelitian yang dilaksanakan saat ini menggunakan dua model struktural. Pada model struktural pertama diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0.465. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif dan persepsi dukungan organisasi mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada keterikatan karyawan pada pekerjaannya adalah sebesar 46.50% sedangkan sisanya 53.50% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Pada kerangka struktural kedua diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0.612. Nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif mampu menjelaskan perubahan variabel persepsi dukungan

organisasisebesar 61.20% sedangkan sisanya sebesar 38.80% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model penelitian saat ini.

**Structural model assessment**

Sesuai dengan analisis *R-square* terlihat bahwa dua sub struktur yang terbentuk menghasilkan nilai koefisien determinasi diatas 0.70. Dengan demikian model analisis dinyatakan tepat. Kerangka struktural yang dibentuk variabel penelitian yang digunakan terlihat pada gambar 1 di bawah ini:



**Gambar 1. Model struktural**

**Hasil pengujian hipotesis**

Setelah seluruh item pernyataan yang digunakan dinyatakan tepat dan handal, sehingga dapat membangun sebuah model yang fit maka tahapan pengujian hipotesis dapat segera dilakukan. Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk memastikan bahwa masing masing variabel independen yang digunakan berpengaruh secara langsung tanpa diperantarai variabel lainnya. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 8.

**Tabel 8. Hasil pengujian hipotesis**

Hubungan	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics ( O/STDEV )	P-values
Keadilan distributif -> Keterikatan karyawan	0.102	0.103	0.989	0.323
Keadilan distributif -> Persepsi dukungan organisasi	0.782	0.043	18.224	0.000
Persepsi dukungan organisasi -> Keterikatan karyawan	0.599	0.144	4.173	0.000
Keadilan distributif -> Persepsi dukungan organisasi -> Keterikatan karyawan	0.469	0.106	4.413	0.000

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa keadilan distributif yang dirasakan karyawan pada saat bekerja di lingkungan Bank Nagari Cabang Utama bukanlah variabel yang mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Temuan yang

diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis pertama sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Luthan (2014) yang mengungkapkan terdapat banyak variabel yang dapat mempengaruhi keterikatan karyawan pada pekerjaannya diantaranya gaya kepemimpinan, stres kerja, burnout dan sebagainya. Hasil penelitian yang sejalan juga diperoleh oleh Arifin (2017) dan Setyanto (2019) masing masing hasil penelitian yang diperoleh menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada pekerjaan atau tanggung jawab yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan PT Bank Nagari Cabang Utama Padang. Temuan yang diperoleh tersebut menunjukkan semakin tinggi nilai keadilan distributif yang dirasakan karyawan akan sejalan dengan meningkatnya dukungan organisasi pada setiap karyawan dalam bekerja. Dengan demikian hipotesis kedua diterima. Hasil yang diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis kedua sejalan dengan teori Robbins & Timothy (2012) yang mengungkapkan implementasi nilai keadilan distributif di dalam organisasi akan sejalan dengan dukungan organisasi kepada setiap karyawan dalam bentuk fasilitas dan peralatan kerja, pujian dan motivasi dari atasan hingga pelatihan yang dapat diperoleh karyawan. Hasil yang diperoleh juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dai & Qin (2016) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Hasil penelitian yang mendukung lainnya diperoleh oleh Arya (2019) dan Syerli & Ayuningtyas (2018) yang menemukan bahwa semakin tinggi nilai keadilan distributif maka akan berkorelasi positif dengan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan Bank Nagari Cabang Utama pada pekerjaannya. Temuan yang diperoleh tersebut dapat dimaknai semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan setiap karyawan maka akan semakin meningkatkan keterikatan karyawan pada tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima. Hasil yang diperoleh sejalan dengan pendapat Gibson et al (2015) yang menyatakan persepsi dukungan organisasi akan mendorong karyawan memiliki keterikatan yang lebih kuat pada pekerjaannya. Perasaan dihargai oleh atasan atau perusahaan akan memotivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan kualitas yang lebih baik. Selain itu hasil pengujian hipotesis ketiga juga didukung oleh hasil penelitian Dai & Qin (2016) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat ditemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada pekerjaannya melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang. Temuan tersebut dapat dimaknai bahwa ketika karyawan merasakan keadilan distributif yang kuat dalam bekerja mengisyaratkan bahwa organisasi akan mendukung setiap karyawan untuk mencapai prestasi dan jenjang karir yang lebih baik sehingga mendorong meningkatnya keterikatan yang lebih kuat dalam diri karyawan pada pekerjaan atau pun perusahaan yang menjadi tempat karyawan bekerja. Hasil yang diperoleh pada tahapan pengujian hipotesis keempat sejalan dengan temuan penelitian yang diperoleh oleh Desyani & Nurtjahjanti (2014), bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh DeConick & Johnson (2009), bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Selain itu penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Agustina (2016), Biswas *et al.* (2013), yang menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dengan keterikatan karyawan dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi.

## SIMPULAN

Sesuai dengan analisis dan pembahasan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat diajukan beberapa kesimpulan penting yaitu:

1. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
2. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi dukungan organisasi pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
3. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.
4. Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan melalui persepsi dukungan organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Nagari Cabang Utama Padang.

## Saran

Sejalan dengan kesimpulan hasil pengujian hipotesis maka peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat bermanfaat bagi:

1. Pimpinan Bank Nagari disarankan untuk terus meningkatkan dukungan organisasi kepada setiap karyawan dalam mencapai pretasi dalam bekerja. Dukungan yang diberikan dalam bentuk kelengkapan fasilitas, pujian, hingga motivasi serta pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja. Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawan pada tanggung jawabnya baik pada pekerjaan atau pun kepada Bank Nagari.
2. Pimpinan Bank Nagari diharapkan untuk terus menjaga nilai nilai keadilan distributif kepada setiap karyawan terutama dalam pemenuha pembayaran bonus kepada karyawan berprestasi. Ketika karyawan merasakan nilai keadilan distributif yang tinggi maka akan mendorong meningkatnya keterikatan yang dimiliki karyawan pada pekerjaannya yang tentunya akan dapat menjaga dan semakin menciptakan kejayaan Bank Nagari sebagai bank kebanggaan masyarakat di Sumatera Barat.
3. Peneliti dimasa mendatang diharapkan untuk menambahkan satu atau dua variabel baru yang juga dapat mempengaruhi keterikatan karyawan pada pekerjaannya seperti gaya kepemimpinan, kualitas kehidupan kerja dan berbagai variabel lainnya. Saran tersebut penting untuk meningkatkan ketepatan dan akurasi hasil penelitian yang diperoleh dimasa mendatang.

## REFERENSI

- Alotaibi, G.A. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: A Study of Public Personal in Kuwait. *Public Personal Management*. 3(30).
- Alvi, A.K., dan Abbasi, A.S. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 12(5):543-649.
- Agustina, Tri Siwi. (2016). Organizational Justice, Employee Engagement dan Perceived Organizational Support pada PT. Petrokimia Gresik. *Conference on Management and Behavioral Studies*. 14(3): 384-393.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Biswas, Soumendu., Varma., & Ramaswami. (2013). Lingking distributive and procedural justice to employee angement through social exchange: a field study in India. *The International Journal of Human Resources Management*, 24(3): 1570-1587.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley. Blauner, R. Chicago: University of Chicago Press.
- Branham, Leigh. (2015). The 7 Hidden Reason Employees Leave. *Journal of Organizational Excellence*. 24(3): 1-107.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86(1): 425-445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*. 21(4): 3438.
- DeConinck, James B., dan Johnson, J.T. (2009). "The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turn Over among Salespeople". *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 29(4):1-26
- DeConinck, James B. (2010). The effect of organizational justice perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. 63:1349-1355.
- Dai, Kailiang., & Qin, Xinyu. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences* 2(4): 46-57.
- Desyani, Inggan D.P., & Nurtjahjanti., Harlina. Hubungan antara Keadilan distributif dengan Emppoyee Engagement pada Karyawan PT. Telkom, Tbk Divisi Regional IV Semarang. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro*. 12(3): 21-32.
- Eisenberger, R., Huntington, S., dan Sohwa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 500-507.
- Emerson, R. M. (1962). Power Dependence Relations. *American Sociological Review*. 27: 692-703
- Fu, Yang., & Lihua., Zhang. (2012). Organizational justice and perceived organizational support-the moderating role of conscientiousness in China. *Emerald group publishing limited*. 3: 145-166.
- Ghosh, Piyali., Alka, Rai., & Sinha, Apsa. (2014). Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India. *School of Management Studies, Motilal Nehru National Institute of Technology, Allahabad, India*. 43(4): 628-645.

- Ghozali, Imam. (2008). *Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*. 12(1), 9-22
- Greenberg, J, & Baron, R. A. (2008). *Behaviour in Orgnaization*. New Jersey: Prentice Hall Pearson Education International.
- Hayuningtyas, R.F., Do, B.R., Irawanto, D.W., & Sudiro, Achmad. (2018). Organizational Justice and Affective Organizational Commitment: Mediated by Organizational Trust and Perceived Organizational Support. *Asia Pacific Management and Business Application*. 6(3), 175-196.
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kevin Kruse. (2012). *Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance*. Pennsylvania: The Kruse Group
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salamba Empat.
- Leventhal, G.S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. *Dapartment of Psychology Wayne State University*, 11, 1-23
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Margaretha, Meily., & T. Elisabeth, C.S. (2012). Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*. 12(1), 103-114.
- Markos, dan Sridevi. (2010). Employee engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. 5(12), 89-96.
- Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2005). *Compensation*, Edisi 8. New York: Prentice-Hall, Inc.
- Pandita Aginza Dio Rama & Musoli. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Employee Engagement dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 10(1), 16-30.
- Meintjes, Anel., & Karl H. (2018). The Impact of Resilience and Perceived Organisational Support on Employee Engagement in a competitive Sales Environment. *Journal of Human Resource Management*, 23(2), 1-24
- Nelson, D.L., & Simmons, B.L. (2003). *Health Psychology and Work Stress: A more Positive Approach*. In J. C. Quick dan L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 97-199). Washington, DC, US: American Psychology Association.
- Niehoff, B.P., & Moonman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nurdiyani, I. (2012). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterikatan Kerja pada Perawat. *Jurnal Universitas Gajah Mada*, 11(2), 1-16.
- Pratiwi Melati Rade & Syahrizal. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan. *JKMW*, 1(2).
- Paille, P., Bourdeau, L., & Galois, I. (2010). Support, Trust, Satisfaction Intent to Leave and Citizenship at Organizational Level: A Social Exchange Approach of Organizational Analysis. *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 41-58.
- Shmailan Abdulwahab S Bin. (2019). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics* 4(1), 1-8, January 2016.
- Stefanidis Abraham, (2019). Perceived Organizational Support and Work Engagement of Employees with Children With Disabilities. *Personnel Review* © Emerald Publishing Limited 0048-348