

KEADILAN DAN DUKUNGAN ORGANISASI: PENGARUH TERHADAP KOMITMEN DAN TURNOVER INTENTION DENGAN DIMEDIASI KETERIKATAN KARYAWAN

Justice and Organizational Support: Influence on Commitment and Turnover Intention Mediated by Employee Engagement

Verdian¹⁾, Chandra Hosen^{2)*}

^{1,2,)} Program Studi Manajemen/Departemen Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Bunda Mulia

^{1,2)} Jl. Jalur Sutera Barat Kav 7 – 9, Alam Sutera, Tangerang

Diajukan 5 Februari 2024 / Disetujui 14 Maret 2024

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh Keadilan Distributif yang Dirasakan, Keadilan Prosedural yang Dirasakan, Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Komitmen Organisasi dan Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan yang dimediasi oleh Keterikatan Karyawan pada PT Tekun Jaya Utama. Dalam penelitian ini juga memberikan masukan untuk PT Tekun Jaya Utama dalam meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif serta sampel sejumlah 51 responden yang diperoleh setelah menyebarkan kuesioner pada karyawan di PT Tekun Jaya Utama. Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling. Kemudian data dianalisis dengan menggunakan software Smart-Pls 3.0. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel keadilan dan dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi serta niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun variabel keterikatan karyawan secara keseluruhan tidak berpengaruh secara signifikan dalam memediasi hubungan antara antededen dengan konsekuensi pada penelitian ini.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi; Dukungan Organisasi yang Dirasakan; Keterikatan Karyawan; Komitmen Organisasi; Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan

Abstract

This study aimed to examine the impact of Perceived Distributive Justice, Perceived Procedural Justice, and Perceived Organizational Support on Organizational Commitment and Employees' Intentions to Leave the Company, with Employee Engagement as a mediating factor at PT Tekun Jaya Utama. Additionally, it offers recommendations for PT Tekun Jaya Utama to enhance organizational commitment and mitigate employees' intentions to leave. Employing a quantitative approach, data were collected from 51 respondents through questionnaire distribution among PT Tekun Jaya Utama employees using probability sampling with a simple random sampling technique. Data analysis was conducted using Smart-PLS 3.0 software. The findings shows that the significant effects of justice and organizational support on organizational commitment and employees' intentions to leave. However, the overall mediating effect of employee engagement was found to be insignificant in this study. These results underscore the importance of justice and organizational support in shaping organizational commitment and turnover intentions among employees.

Keywords: Organizational Justice; Perceived Organizational Support; Employee Engagement; Organizational Commitment, Employee Intent to Leave

*Korespondensi Penulis:

E-mail: verdiankwee296@gmail.com

Pendahuluan

Sumber Daya Manusia adalah sebuah elemen penting yang diperlukan pada setiap organisasi, baik di dalam institusi maupun perusahaan. Sejatinya, Sumber Daya Manusia merupakan orang yang berperan sebagai pelaku yang menggerakkan, memikirkan serta melakukan perencanaan terhadap strategi-strategi yang dapat membuat perusahaan mencapai tujuannya. Sumber Daya Manusia disebut sebagai investasi perusahaan dalam jangka panjang karena mereka adalah salah satu aset penting perusahaan yang harus dikembangkan kemampuannya (Sitoesmi, 2023).

Komitmen dalam organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya merupakan topik penelitian yang menarik untuk diteliti, karena komitmen dalam organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya adalah tantangan yang sering dijumpai oleh perusahaan sehingga menjadi salah satu elemen yang diperhatikan oleh para manajer dan pemegang saham karena hal ini berpotensi membuat perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman serta membuat perusahaan untuk mengeluarkan biaya lebih untuk mencari karyawan pengganti (Özkan, 2023).

Perusahaan dapat melakukan berbagai macam upaya dalam meningkatkan komitmen serta mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan, beberapa upaya tersebut bisa berupa meningkatkan keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat dibuktikan oleh beberapa hasil penelitian seperti penelitian (Abdullah & Al-Abrow, 2022; Blix et al., 2021) memaparkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan berdampak pada komitmen dalam organisasi, kemudian pada penelitian lain juga menjelaskan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh terhadap niat pekerja untuk meninggalkan pekerjaannya yang dimediasikan oleh keterikatan karyawan (Aggarwal et al., 2022).

Keterikatan karyawan dapat diartikan sebagai sebuah keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaannya yang ditandai oleh keterikatan, dedikasi, semangat, dan seberapa besar motivasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi serta kesediaan mereka dalam melampaui tugas-tugas yang mereka miliki agar dapat memberikan kontribusi lebih agar organisasi dapat mencapai tujuannya (Razzak et al., 2022). Konsep keterikatan karyawan pada saat ini telah menjadi semakin penting dalam dunia bisnis karena variabel ini dianggap sebagai sebuah ukuran kritis oleh manajemen organisasi karena karyawan yang terlibat lebih setia pada organisasi dan berorientasi pada tugas di tempat kerja. Oleh karena itu variabel ini merupakan sebuah aspek penting dari sebuah organisasi dan pengembangan karyawan serta untuk membantu organisasi dalam mendapatkan keunggulan kompetitif.

Keterikatan Karyawan tentu tidak dapat dipisahkan salah satunya dengan keadilan distributif. Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana perusahaan akan bersikap secara adil dalam hal pendistribusian imbalan atau sumber daya. Dalam praktiknya, keadilan distributif akan melibatkan keputusan manajerial, seperti penilaian kinerja, penentuan besaran gaji, hingga promosi (Rose) Liu et al., 2022). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Rose) Liu et al., 2022) mengemukakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal et al. (2022) yang menyatakan bahwa keadilan distributif yang dirasakan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keadilan distributif juga memfasilitasi interaksi sosial yang dapat meningkatkan keterikatan dan keterlibatan karyawan. Jadi perusahaan harus dapat mendistribusikan keadilan secara adil agar para karyawan merasa lebih

termotivasi dan mempercayai teman kerja beserta atasannya yang akan meningkatkan interaksi keterikatan karyawan.

Keadilan prosedural dapat dipahami sebagai keadilan yang timbul dari tahapan pengambilan keputusan yang diterapkan untuk mencapai suatu hasil. Perusahaan-perusahaan yang memiliki pemahaman yang baik akan pentingnya keadilan prosedural lebih memungkinkan untuk memperoleh manfaat dari penggabungan antara organisasi dan karyawan, dan bagi perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan keadilan prosedural cenderung dapat mempertahankan kepuasan kerja yang tinggi (Blix et al., 2021). Keadilan prosedural merupakan faktor yang berpengaruh besar dalam hasil yang diberikan oleh karyawan. Jika prosedur pengambilan keputusan disukai maka karyawan akan cenderung termotivasi untuk aktif dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, apabila terjadi ketidakadilan dalam prosedur pengambilan keputusan maka dapat menyebabkan berbagai hal buruk seperti *burnout*, sedangkan keadilan prosedural yang baik dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap pekerjaannya ((Rose) Liu et al., 2022). Tingkat prosedural justice yang tinggi memiliki dampak yang berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan karena para karyawan akan merasa bahwa diri mereka sudah dinilai secara adil, dan mereka akan cenderung lebih terlihat dalam pekerjaan mereka yang pada akhirnya akan membantu meningkatkan kinerja mereka. (Razzak et al., 2022) menjelaskan bahwa keadilan prosedural yang dirasakan memiliki korelasi yang kuat dengan keterikatan karyawan di mana semakin besar keadilan prosedural yang dirasakan, semakin kuat juga hubungan antara inklusi dan keterikatan karyawan.

Dukungan organisasi dapat dipahami sebagai persepsi yang datang dari karyawan mengenai kepedulian dan kesejahteraan mereka serta bagaimana mereka dihargai oleh organisasi mereka. Karyawan memiliki keyakinan bahwa organisasi mereka memiliki sebuah orientasi terhadap mereka yang mencakup perhatian terkait kesejahteraan, penghargaan atau apresiasi dan pengakuan atas kontribusi yang sudah mereka lakukan. Dukungan organisasi merupakan variabel yang penting karena menciptakan berbagai hal positif yang dampaknya dapat dirasakan oleh perusahaan dan karyawannya. Jika perusahaan memiliki dukungan organisasi yang baik maka hal ini dapat membuat karyawan menjadi lebih positif dan menyukai pekerjaan mereka. Di satu sisi dukungan organisasi dapat memperbesar keterikatan dan komitmen dengan meningkatkan fungsi dan perkembangan karyawan, namun di sisi lainnya dukungan organisasi juga dapat memperkecil kebiasaan buruk dari karyawan seperti stress kerja dan agresi yang pada akhirnya akan mengurangi kecenderungan mereka untuk meninggalkan pekerjaan mereka, selain itu dukungan organisasi juga berperan dalam memberikan kontribusi terhadap seberapa besar tingkat kepercayaan dan sikap karyawan terhadap organisasi seperti kepuasan, komitmen, dan keinginan untuk berhenti bekerja (Bibi et al., 2019; Sihag, 2020).

Menurut penelitian terdahulu (Sihag, 2020) memberikan hasil bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi secara positif berkorelasi dengan keterikatan karyawan. Dalam konteks ini, korelasi positif mengindikasikan semakin besarnya persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar juga tingkat keterikatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Selain itu beberapa studi lain juga telah menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan karena dukungan organisasi yang dirasakan dapat menjadi faktor penting dalam memastikan keterikatan karyawan terutama di pasar-pasar yang sedang berkembang karena seringkali memiliki kurangnya akses terhadap Lembaga sosio-ekonomi yang dapat memengaruhi kesejahteraan karyawan dan persepsi mereka tentang lingkungan kerja. Sehingga apabila organisasi memberikan dukungan yang cukup, organisasi dapat membantu mengatasi kekurangan ini dan meningkatkan keterikatan karyawan di pasar-pasar yang sedang berkembang (Aggarwal et al., 2022).

Komitmen organisasi dikenal sebagai kemampuan seorang individu dalam mengidentifikasi serta keterikatannya dalam sebuah organisasi, termasuk keyakinan terhadap tujuan organisasi, keinginan untuk memberikan usaha atas nama organisasi dan keinginannya untuk terus bersama dengan organisasi (Blix et al., 2021). Komitmen organisasi adalah sebuah hubungan emosional yang dimiliki individu kepada organisasi (Jehanzeb & Mohanty, 2020). Variabel *organizational commitment* perlu diperhatikan dan ditingkatkan lagi kualitasnya oleh organisasi karena variabel ini memegang peranan vital dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan. Kesuksesan dari sebuah organisasi didasari pada tingkatan komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawannya. Karyawan dengan tingkatan komitmen lebih tinggi merupakan sebuah asset berharga yang dimiliki organisasi (Bibi et al., 2019).

Menurut penelitian terdahulu (Aggarwal et al., 2022) memberikan hasil bahwa ketika para pekerja dalam sebuah perusahaan memiliki keterikatan karyawan yang lebih tinggi, mereka akan meningkatkan level komitmen terhadap pekerjaan mereka. Pada penelitian (Jiatong et al., 2022) yang dilakukan terhadap karyawan hotel menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi di mana hasil ini menyetujui hasil dari penelitian sebelumnya.

Niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan bisa diartikan sebagai keinginan seorang individu untuk berhenti dari pekerjaannya atau dari keluar dari perusahaannya, serta secara langsung berperan sebagai faktor pendukung yang dapat menyebabkan timbulnya karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan sangatlah berbahaya karena selain hal tersebut bisa saja menyebar juga dapat menurunkan tingkat motivasi. Niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai sebuah alat ukur untuk mengukur perputaran karyawan yang sebenarnya. Selain itu, Niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan juga dapat diukur menggunakan skala tertentu dan tidak terlalu dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti adanya pekerjaan alternatif atau kondisi pasar tenaga kerja. Alhasil dapat memberikan hasil yang lebih akurat dalam mencerminkan sikap karyawan terhadap organisasi (Santhanam & Srinivas, 2020).

Pada penelitian sebelumnya yang (Santhanam & Srinivas, 2020) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan akan mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja pada pekerja pada sebuah lokasi produksi. Kemudian pada penelitian (Aggarwal et al., 2022) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan memiliki korelasi yang kuat terhadap niat pekerja untuk meninggalkan perusahaan karena jika pekerja memiliki tingkat keterikatan yang tinggi, Menjadi amat sulit baginya untuk mengurangi keterlibatannya dalam pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena mereka telah menghabiskan banyak energi dan waktu pada pekerjaannya dan mereka memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan pekerjaannya.

Penelitian dari (Aggarwal et al., 2022) menjelaskan bahwa terdapat hubungan dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap komitmen organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dimediasikan oleh keterikatan karyawan. Pemaparan ini didukung oleh (Mulang, 2022) yang menjabarkan bahwa keadilan distributif bersamaan dengan keadilan prosedural memiliki hubungan yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang dimediasikan oleh keterikatan karyawan.

Hanya saja, kesulitan yang dialami oleh perusahaan dalam meningkatkan komitmen karyawan dan mengurungkan niat karyawannya untuk meninggalkan perusahaan menjadi kesenjangan fenomena pertama yang terdapat pada penelitian ini. Seperti yang sudah diketahui, Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia, hal ini tentunya

membuat Indonesia memiliki jumlah angkatan kerja yang sangat banyak. Dilansir dari bps.go.id, jumlah angkatan kerja pada Februari 2023 sebanyak 138,63 juta.

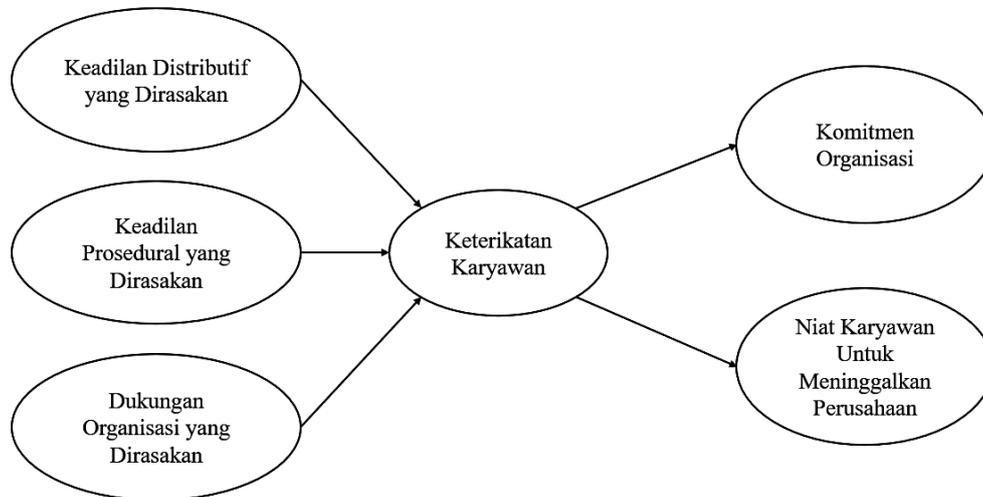
Terdapat banyak alasan dibalik tingginya jumlah pengangguran seperti ketidakseimbangan jumlah lapangan kerja dengan angkatan kerja yang tentunya akan membuat banyak orang kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan dan adanya kesenjangan antara kompetensi atau keterampilan yang dibutuhkan perusahaan dengan kualifikasi yang dimiliki oleh calon pekerja (Nisaputra, 2022). Badan Pusat statistik (BPS) mengemukakan bahwa pengangguran di Indonesia per Februari 2023 tercatat 7,98 juta orang. sehingga membutuhkan strategi yang tepat untuk dapat terus menerus mengurangi jumlah pengangguran.

Akan tetapi, sebagian besar angkatan kerja yang sudah memiliki pekerjaan pun masih banyak yang belum merasa puas dan membuat banyak pekerja ingin berhenti dari pekerjaannya atau mencari pekerjaan lain, hal ini sebagian besar disebabkan karena perbedaan keinginan yang dimiliki oleh karyawan dengan perusahaan. Fenomena inilah yang menjadi kesenjangan fenomena kedua pada penelitian ini, Perusahaan mendapat kesulitan dalam memperbesar komitmen dan meminimalisir niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan meskipun mencari pekerjaan itu sulit karena angka pertumbuhan angkatan kerja tidak sejalan dengan ketersediaan lapangan pekerjaan yang tersedia. Kemudian untuk kesenjangan fenomena kedua pada penelitian ini yaitu terdapat banyak sekali pekerja di Indonesia yang berencana untuk berhenti dari perusahaan mereka meskipun mencari pekerjaan itu sulit. Dilansir dari dataindonesia.id hasil survey menunjukkan bahwa 84% pekerja RI berencana untuk mengundurkan diri dalam 6 bulan.

Penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan di PT. Tekun Jaya Utama yang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi sparepart komputer yang berlokasi di Jakarta. Tujuan penelitian dilakukan untuk mengetahui : 1) Untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan terhadap keterikatan karyawan pada PT. Tekun Jaya Utama. 2) Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural yang dirasakan oleh karyawan terhadap keterikatan karyawan pada PT. Tekun Jaya Utama. 3) Untuk mengetahui pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap keterikatan karyawan pada PT. Tekun Jaya Utama. 4) Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap komitmen dalam organisasi pada PT. Tekun Jaya Utama. 5) Untuk mengetahui pengaruh keterikatan karyawan terhadap niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya pada PT. Tekun Jaya Utama. 6) Untuk mengetahui apakah keterikatan karyawan akan memediasi hubungan dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan terhadap komitmen dalam organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Model Penelitian

Paradigma penelitian dari penelitian ini bisa dilihat pada gambar 1



Gambar 1. Paradigma Penelitian
Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan dalam metode kuantitatif. Adapun dalam penelitian deskriptif termasuk kedalam pendekatan metode kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan suatu pendekatan yang diterapkan dalam pengumpulan dan analisis data dengan menggunakan angka dan statistik sebagai dasar (Ahyar & Juliana Sukmana, 2020).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah para pekerja di PT. Tekun Jaya Utama sebanyak 61 karyawan. Dengan menerapkan rumus Slovin, maka jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 48 responden.

Instrumen Pengukuran

Penelitian ini mengukur 3 variabel independent (keadilan distributif yang dirasakan, keadilan prosedural yang dirasakan, dan dukungan organisasi yang dirasakan) dan satu variabel mediasi (keterikatan karyawan). Keadilan distributif yang dirasakan diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Aggarwal et al., 2022; Blix et al., 2021, keadilan prosedural diukur dengan 6 indikator dari Aggarwal et al., 2022, dukungan organisasi diukur dengan 6 indikator yang diadaptasi dari Aggarwal et al., 2022, keterikatan karyawan diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Aggarwal et al., 2022, komitmen organisasi diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Aggarwal et al., 2022, dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan diukur dengan 5 indikator yang diadaptasi dari Aggarwal et al., 2022; Huang et al., 2021; Jiang et al., 2019.

Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam pengujian instrument penelitian akan diterapkan pengujian validitas dengan menilai *loading factor* yang harus memiliki jumlah diatas 0,7, kemudian pengujian terhadap nilai AVE yang harus lebih besar dari 0,5 dan pengujian terhadap validitas diskriminan dengan melihat nilai dari

cross loading yang diperoleh. Nilai *cross loading* harus lebih tinggi antara konstruk yang satu dengan yang lainnya dan nilai konstruk harus lebih tinggi dari 0,7.

Teknik Analisis

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan **PLS-SEM** dengan alat bantu *software Smart-PLS 3,0*. Beberapa uji PLS-SEM yang dilakukan adalah uji *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dimana batas minimum nilai dalam pengujian *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sama yaitu sebesar 0.7 dinilai sangat memuaskan (Handayani et al., 2019).

Hasil dan Pembahasan

Hasil Asesmen Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam menguji validitas konvergen akan dilakukan evaluasi terhadap jumlah dari *factor loading*. Tabel 1 menunjukkan bahwa *loading factor* dari setiap indikator lebih besar dari 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh data yang ada dapat dinyatakan sebagai valid.

Tabel 1. Outer Loading

Variabel	Indikator	Hasil	Kesimpulan
Keadilan Distributif yang Dirasakan	KD1	0.928	Valid
	KD2	0.941	Valid
	KD3	0.928	Valid
	KD4	0.929	Valid
	KD5	0.911	Valid
Keadilan Prosedural yang Dirasakan	KP1	0.898	Valid
	KP2	0.906	Valid
	KP3	0.922	Valid
	KP4	0.924	Valid
	KP5	0.923	Valid
	KP6	0.863	Valid
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	DO1	0.915	Valid
	DO2	0.888	Valid
	DO3	0.933	Valid
	DO4	0.856	Valid
	DO5	0.886	Valid
	DO6	0.876	Valid
Keterikatan Karyawan	KK1	0.943	Valid
	KK2	0.942	Valid
	KK3	0.949	Valid
	KK4	0.941	Valid
	KK5	0.927	Valid

Komitmen Organisasi	KO1	0.884	Valid
	KO2	0.896	Valid
	KO3	0.918	Valid
	KO4	0.887	Valid
	KO5	0.894	Valid
	KO6	0.900	Valid
Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan	NK1	0.841	Valid
	NK2	0.864	Valid
	NK4	0.862	Valid
	NK5	0.775	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Kemudian dilakukan juga pengujian terhadap AVE atau *average variance extracted*. Pada penelitian ini telah diperoleh skor indikator dari variabel yang digunakan memiliki jumlah AVE lebih dari 0.5. Maka dapat disetujui bahwa kuesioner dinyatakan valid.

Lalu untuk menguji validitas diskriminan akan dilakukan pengujian terhadap *cross-loading*. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa hasil dari *cross loading* menunjukkan bahwa nilai konstruk pada *loading* yang diperoleh memiliki jumlah yang lebih besar dari 0.7 dan memiliki jumlah yang lebih besar jika dibandingkan dengan bilangan konstruk *loading* lainnya. Sehingga dapat disetujui bahwa validitas diskriminan di penelitian ini sudah tercukupi.

Tabel 2. Cross Loading

Indikator	Keadilan Distributif yang Dirasakan	Keadilan Prosedural yang Dirasakan	Dukungan Organisasi yang Dirasakan	Keterikatan Karyawan	Komitmen Organisasi	Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan
KD1	0.928	0.486	0.415	0.685	0.779	-0.383
KD2	0.941	0.483	0.447	0.718	0.823	-0.275
KD3	0.928	0.344	0.353	0.609	0.755	-0.289
KD4	0.929	0.364	0.336	0.571	0.776	-0.318
KD5	0.911	0.346	0.373	0.623	0.771	-0.257
KP1	0.322	0.898	0.330	0.595	0.402	-0.246
KP2	0.437	0.906	0.493	0.678	0.472	-0.337
KP3	0.431	0.922	0.348	0.611	0.489	-0.255
KP4	0.446	0.924	0.266	0.637	0.474	
KP5	0.440	0.923	0.328	0.635	0.502	-0.240
KP6	0.296	0.863	0.224	0.486	0.344	-0.109
DO1	0.428	0.457	0.915	0.687	0.231	-0.338
DO2	0.468	0.367	0.888	0.620	0.273	-0.289
DO3	0.388	0.329	0.933	0.608	0.200	-0.209
DO4	0.276	0.235	0.856	0.507	0.080	-0.148
DO5	0.229	0.263	0.886	0.530	0.076	-0.223

DO6	0.410	0.303	0.876	0.645	0.270	-0.211
KK1	0.701	0.601	0.651	0.943	0.611	-0.397
KK2	0.638	0.658	0.597	0.942	0.574	-0.490
KK3	0.629	0.623	0.646	0.949	0.575	-0.486
KK4	0.674	0.630	0.640	0.941	0.579	-0.446
KK5	0.630	0.664	0.653	0.927	0.575	-0.379
KO1	0.732	0.429	0.240	0.569	0.884	-0.298
KO2	0.774	0.440	0.222	0.531	0.896	-0.285
KO3	0.782	0.549	0.257	0.650	0.918	-0.317
KO4	0.664	0.321	0.099	0.511	0.887	-0.329
KO5	0.776	0.516	0.175	0.537	0.894	-0.335
KO6	0.803	0.396	0.166	0.516	0.900	-0.259
NK1	-0.311	-0.187	-0.254	-0.388	-0.319	0.841
NK2	-0.293	-0.253	-0.151	-0.374	-0.253	0.864
NK4	-0.205	-0.264	-0.143	-0.349	-0.251	0.862
NK5	-0.279	-0.195	-0.327	-0.436	-0.300	0.775

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Kemudian untuk melakukan pengukuran terhadap tingkat reliabilitas sebuah indikator dalam penelitian dapat menggunakan pengamatan melalui nilai dari *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Pada tabel 4 dapat disetujui bahwa setiap indikator memiliki tingkat reliabilitas yang baik untuk mengukur konstruk dari suatu variabel yang dimana keadilan distributif yang dirasakan, keadilan prosedural yang dirasakan, dukungan organisasi yang dirasakan, keterikatan karyawan, komitmen organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya memiliki nilai diatas 0.7 untuk nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Tabel 3. *Cronbach's Alpha & Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Keadilan Distributif yang Dirasakan	0.959	0.969
Keadilan Prosedural yang Dirasakan	0.957	0.965
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0.949	0.959
Keterikatan Karyawan	0.967	0.975
Komitmen Organisasi	0.951	0.961
Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan	0.856	0.903

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Hasil Assesmen Model Struktural (Inner Model)

Pada penelitian ini dilakukan pengujian koefisien determinasi dengan mengamati nilai dari *R-Square*. Skor yang diperoleh dari *R-square* pada penelitian ini yaitu 0,769 untuk variabel keterikatan karyawan, 0.384 untuk komitmen organisasi dan sebesar 0.219 untuk variabel niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang diteliti

pada penelitian ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap keterikatan karyawan, pengaruh sedang terhadap komitmen organisasi dan pengaruh lemah terhadap niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 6 menunjukkan bahwa Keadilan Distributif yang Dirasakan berpengaruh secara signifikan terhadap Keterikatan Karyawan karena memiliki nilai $P - values$ dibawah 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai $T - Statistics$ yang diatas 1,96 ($2,060 > 1,96$), Keadilan Prosedural yang Dirasakan memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterikatan Karyawan karena memiliki nilai nilai $P - values$ dibawah 0,05 ($0,044 < 0,05$) dan nilai $T - Statistics$ yang diatas 1,96 ($2,024 > 1,96$), Dukungan Organisasi yang Dirasakan berpengaruh secara signifikan terhadap Keterikatan Karyawan karena memiliki nilai nilai $P - values$ dibawah 0,05 ($0,021 < 0,05$) dan nilai $T - Statistics$ yang diatas 1,96 ($2,332 > 1,96$), Keterikatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi karena memiliki nilai nilai $P - values$ dibawah 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai $T - Statistics$ yang diatas 1,96 ($5,945 > 1,96$), Keterikatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Niat Karyawan untuk Meninggalkan Perusahaan karena memiliki nilai nilai $P - values$ dibawah 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan nilai $T - Statistics$ yang diatas 1,96 ($7,505 > 1,96$).

Tabel 4. Path Coefficients

Variabel	$T Statistics$ ($ O/STDEV $)	$P Values$
KD -> KK	2.060	0.040
KP -> KK	2.024	0.044
DO -> KK	2.332	0.021
KK -> KO	5.945	0.000
KK -> NK	7.505	0.000

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Lalu untuk menguji mediasi, akan dilakukan dengan mengamati hasil dari *specific indirect effect* sesuai dengan tabel 7 yang menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak secara signifikan memediasi hubungan antara anteseden dengan konsekuensi karena terdapat beberapa hasil yang dinilai tidak signifikan karena nilai P-valuenya melebihi 0,05 dan nilai T-statisticsnya dibawah 1,96.

Tabel 5. Uji Mediasi

Variabel	<i>T Statistics</i> (O/STDEV)	<i>P Values</i>
Keadilan Distributif yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Komitmen Organisasi	1.575	0.116
Keadilan Prosedural yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Komitmen Organisasi	2.077	0.038
Dukungan Organisasi yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Komitmen Organisasi	2.461	0.014
Keadilan Distributif yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan	1.839	0.066
Keadilan Prosedural yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan	1.913	0.056
Dukungan Organisasi yang Dirasakan -> Keterikatan Karyawan -> Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan	2.193	0.029

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Keadilan distributif yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil dari penelitian ini menggambarkan bahwa perasaan keadilan dalam distribusi manfaat di lingkungan kerja dapat memberikan dampak positif yang kuat terhadap keterikatan karyawan. Oleh karena itu, pemahaman dan implementasi konsep keadilan distributif menjadi aspek penting dalam memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan di perusahaan.

Keadilan prosedural yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT Tekun Jaya Utama sudah melaksanakan kegiatan prosedural yang baik dengan mengikutsertakan para karyawan dalam proses pengambilan keputusan, menggunakan data yang terpercaya dan pelaksanaan hasil prosedur yang dilakukan secara konsisten.

Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Tekun Jaya Utama secara aktif mendukung perkembangan karyawan-karyawannya dengan menyediakan beragam bentuk dukungan, termasuk pelatihan untuk meningkatkan kualitas mereka. Dukungan ini tidak hanya mencakup pelatihan yang bersifat praktis untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menciptakan dampak positif terhadap tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Melalui inisiatif ini, perusahaan mengambil langkah-langkah strategis untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimilikinya terus berkembang dan terlibat sepenuhnya dalam mencapai tujuan bersama.

Keterikatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pada PT Tekun Jaya Utama sudah memiliki lingkungan kerja yang baik serta terdapat budaya kerja yang bersifat kekeluargaan, sehingga terbentuk hubungan interpersonal yang harmonis antara karyawan dan atasan. Di samping itu, karyawan merasakan tingkat penghargaan yang tinggi dari pihak atasan, serta mendapatkan dukungan yang signifikan, faktor-faktor ini secara

positif mempengaruhi peningkatan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap visi dan misi perusahaan.

Keterikatan Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Niat Karyawan Untuk Meninggalkan Perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pada PT Tekun Jaya Utama telah melakukan berbagai upaya untuk memperkuat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Salah satu upaya yang dijalankan adalah melibatkan karyawan secara aktif dalam proses perencanaan dan pembuatan prosedur perusahaan, sehingga mereka merasa memiliki kontribusi yang signifikan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Simpulan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan ditemukan bahwa seluruh variabel yang diteliti (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan dukungan organisasi) terbukti secara signifikan memengaruhi keterikatan kerja, komitmen organisasi dan niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Namun keterikatan karyawan dinilai tidak secara signifikan memediasi hubungan antara anteseden dengan konsekuensi pada penelitian ini. Dengan demikian variabel keterikatan karyawan bukanlah variabel mediasi dan bertindak sebagai variabel penjelas saja. Variabel ini hanya memiliki potensi secara teoretis sebagai mediasi.

Daftar Pustaka

- Abdullah, H. O., & Al-Abrow, H. (2022). Impact of perceived organisational justice, support and identity on workplace behaviour through job attitudes: verification in the role of LOC. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3099>
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525–554. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- Ahyar, H., & Juliana Sukmana, D. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. <https://www.researchgate.net/publication/340021548>
- Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848–859. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>
- Blix, L. H., Ortegren, M., Sorensen, K., & Vagner, B. (2021). The relationship between justice perceptions and organizational commitment among alternative work arrangement participants and non-participants. *Managerial Auditing Journal*, 36(8), 1092–1113. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2020-2688>
- Bujold, A., Parent-Rochelleau, X., & Gaudet, M. C. (2022). Opacity behind the wheel: The relationship between transparency of algorithmic management, justice perception, and intention to quit among truck drivers. *Computers in Human Behavior Reports*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100245>
- Evi, T., & Rachbini, W. (2023). *PARTIAL LEAST SQUARES (TEORI DAN PRAKTEK)* (M. Surur, Ed.). TAHTA MEDIA GROUP.

https://books.google.co.id/books?id=SnfYEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=true

- Fitrah, M. (2020). *Metodologi Penelitian Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus* (Ruslan, Ed.). CV Jejak. https://books.google.co.id/books?id=UVRtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=subjek+penelitian+adalah&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&source=gb_mobile_search&ovdme=1&sa=X&ved=2ahUKEwi-s-2vjJmCAxXPxzgGHQQdCfUQ6wF6BAgHEAU#v=onepage&q&f=false
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2021). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(2), 249–264. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0094>
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>
- Jiang, H., Wang, Y., Chui, E., & Xu, Y. (2019). Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing, China: The roles of job satisfaction and agency type. *International Social Work*, 62(1), 146–160. <https://doi.org/10.1177/0020872817712564>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Nisaputra, R. (2022, June 6). *Fresh Graduate Sulit Mencari Kerja, Ini Ternyata Kendalanya*. <https://infobanknews.com/fresh-graduate-sulit-mencari-kerja-ini-ternyata-kendalanya/>
- Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review. *Kybernetes*, 52(8), 2886–2899. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>
- Razzak, M. R., Khan, G. M., & AlAbri, S. (2022). Inclusion and employee engagement of nonfamily employees in family firms: moderating influence of procedural justice. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 708–728. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2020-0103>
- (Rose) Liu, X., Yu, J. (Jasper), Guo, Q., & Li, J. (Justin). (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631–4652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2021-1512>
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2020). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, 27(2), 499–516. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007>

- Sihag, P. (2020). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital – employee engagement relationship: a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 154–186. <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0014>
- Sitoresmi, A. R. (2023). *SDM Adalah Kualitas Kerja Karyawan dalam Perusahaan, Ketahui Fungsi dan Manfaatnya*. <https://www.liputan6.com/hot/read/5300197/sdm-adalah-kualitas-kerja-karyawan-dalam-perusahaan-ketahui-fungsi-dan-manfaatnya>
- Handayani, P. W., Nizar, A. H., Pinem, A. A., Azzahro, F., Munajat, Q., Ayuningtyas, D., & Hapsari, I. C. (2019). *KONSEP CB-SEM DAN SEMP-PLS DISERTAI DENGAN CONTOH KASUS* (1st ed.). PT RAJAGRAFINDO PERSADA. https://www.google.co.id/books/edition/Konsep_CB_Sem_dan_Sem_Pls_Disertai_Denga/MeHeEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&kptab=morebyauthor
- Yang, T., Jin, X., Shi, H., Liu, Y., Guo, Y., Gao, Y., & Deng, J. (2021). Occupational stress, distributive justice and turnover intention among public hospital nurses in China: A cross-sectional study. *Applied Nursing Research*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151481>