

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam periode tertentu. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang teratur dan dapat diukur berdasarkan kriteria yang ditetapkan (Edison, 2016). Kinerja sebagai perilaku yang ditampilkan oleh pegawai di tempat kerja yang menghasilkan distribusi hasil yang diinginkan oleh organisasi dalam hal kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, dan waktu kerja (Na-Nan *et al*, 2018).

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuannya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan organisasi dapat tercapai. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok kerja.

Berdasarkan pemaparan tersebut, kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja seseorang di tempat kerja yang dicapai berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tanggung jawab dan target yang diberikan.

a. Dimensi Kinerja

Menurut Na-Nan *et al* (2018) kinerja pegawai memiliki 3 dimensi yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan, mencakup kriteria dan standar yang ditetapkan yang berkaitan dengan pengadaan, produksi, inspeksi kualitas, pengiriman barang dan jasa. Kualitas pekerjaan dapat digunakan sebagai monitoring proses atau inspeksi. Secara khusus, dimensi kualitas pekerjaan dari kinerja pegawai menekankan pada kesadaran tentang pentingnya kualitas produk maupun layanan.
- 2) Kuantitas pekerjaan, yaitu unit keluaran atau *output* yang dihasilkan oleh pegawai. Mengukur kuantitas pekerjaan sangat penting untuk perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai karena kuantitas pekerjaan mencerminkan penyebaran kemampuan fisik dan mental pegawai untuk memenuhi tanggungjawabnya. Pengukuran kuantitas pekerjaan didasarkan pada hasil yang nyata dan objektif.
- 3) Waktu pekerjaan, merupakan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tingkat kesulitan tugas. Pegawai memenuhi waktu kerja selama tugas yang diperlukan

dilaksanakan secara akurat dan dalam jumlah waktu yang wajar sesuai jadwal. Dimensi waktu kerja dalam kinerja mendorong dan mengarahkan pegawai untuk melakukan tugas dengan memberikan hasil secara tepat waktu.

2. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mengikat pegawai pada organisasi. Tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Allen dan Meyer, 1990). Luthans (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keinginan kuat untuk menjadi anggota dari organisasi, keinginan kuat untuk menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, dan suatu kepercayaan tertentu dalam penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

Penelitian ini berfokus pada komitmen afektif sebagai proksi dari komitmen organisasional. Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perilaku secara emosional pegawai, identifikasi, serta keterlibatan pegawai dalam organisasi. Komitmen afektif cenderung pada perasaan memiliki, perasaan keterikatan dengan organisasi, dan memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi seseorang. Bentuk dari

komitmen seseorang berkaitan dengan kedekatan dan ikatan emosional pegawai dan organisasi (Tjahjono, 2014).

Komitmen afektif membentuk suatu ikatan emosional atau batin, identifikasi, dan keterlibatan antara pegawai dan organisasi, sehingga dapat mendukung perolehan kinerja yang lebih tinggi. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, komitmen afektif dapat didefinisikan sebagai perilaku pegawai secara emosional di tempat kerja yang menerima nilai-nilai organisasi dan ikut terlibat pada setiap kegiatan di organisasi.

a. Indikator Komitmen Afektif

Menurut Allen dan Meyer (1990), terdapat 3 indikator komitmen afektif yaitu:

- 1) Ikatan Emosional, merupakan perasaan individu yang menganggap bahwa organisasi tersebut merupakan keluarga yang ditunjukkan melalui rasa memiliki. Perasaan secara emosional tersebut dapat menekan intensi untuk keluar dari organisasi, dan menjaga keinginan untuk menjadi anggota dalam organisasi.
- 2) Identifikasi, merupakan penelaahan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan adanya kesamaan dengan organisasi maka akan memunculkan perasaan loyalitas individu bahwa organisasi akan mengarahkan kinerjanya dan menumbuhkan kebanggaan karena telah menjadi bagian dari organisasi.
- 3) Partisipasi, merupakan dorongan dari individu untuk melibatkan diri dalam setiap kegiatan di organisasi. Keinginan ini terlihat dari

penerimaan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di tempat kerja. Individu akan selalu berusaha untuk aktif melibatkan diri pada setiap kegiatan di organisasi sebagai bentuk loyalitasnya.

3. Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) persepsi merupakan suatu proses seseorang mengatur dan menafsirkan kesan-kesan dalam memberikan suatu makna tertentu pada lingkungan. Persepsi tiap orang akan berbeda karena dipengaruhi oleh keinginan dari orang tersebut. Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai tingkat kepercayaan pegawai kepada organisasi dalam menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan hidup pegawai yang bekerja di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Eisenberger *et al* (1986) persepsi dukungan organisasi merupakan suatu keyakinan global pegawai tentang seberapa tinggi kepekaan atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai dan menghargai kontribusi dari pegawai.

Teori pertukaran sosial (Blau, 1964) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi menghasilkan hubungan timbal balik. Pertukaran sosial melibatkan penguatan diantara para pelaku dalam konteks yang saling tergantung. Hubungan pertukaran dapat menimbulkan biaya, karena para pihak harus menginvestasikan sumber daya dalam proses pertukaran sosial (Tsarenko *et al*, 2018). Persepsi dukungan organisasi yang positif akan menuntun pegawai untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi,

membantu organisasi mencapai tujuannya, memberikan kinerja yang lebih baik. Pegawai dalam suatu perusahaan disebut juga sebagai aset yang bernilai karena dari pekerjaan yang dilakukan tentunya pegawai akan memberikan waktu, tenaga, dan usaha sehingga pegawai akan memperoleh apa yang mereka inginkan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli tersebut, persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai dukungan organisasi yang dirasakan pegawai terhadap kontribusinya di tempat kerja dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawainya.

a. Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Menurut Eisenberger *et al* (1986) persepsi dukungan organisasi memuat 36 indikator dari *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Akan tetapi indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan item singkat yaitu 8 indikator, hal ini bukan menjadi masalah karena SPOS memiliki tingkat keandalan yang tinggi (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) terdapat 4 faktor yang dapat membentuk persepsi dukungan organisasi yaitu:

- 1) Penghargaan, merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kontribusinya yang berupa gaji, promosi, dan kemudahan informasi.

- 2) Pengembangan, merupakan perhatian yang diberikan kepada pegawai dengan memperhatikan kemampuannya dan memberikan fasilitas berupa pelatihan.
- 3) Kondisi kerja, merupakan keadaan mengenai lingkungan kerja seperti lingkungan fisik dan non fisik.
- 4) Kesejahteraan pegawai, yaitu bentuk kepedulian terhadap pegawai berupa perhatian, keakraban, pemenuhan kebutuhan kerja, serta ketertarikan terhadap pekerjaan.

Persepsi dukungan organisasi juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya: keadaan orang yang mempersepsi, karakteristik target yang dipersepsi, dan situasi terjadinya persepsi Robbins dan Judge (2017).

4. Penilaian Kinerja

Menurut Gomez (2003) penilaian kinerja merupakan cara untuk mengukur kontribusi pegawai kepada organisasi. Model penilaian kinerja meliputi: *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativeness, cooperation, dependability, initiative, dan personal qualities*. Menurut Rachman (2016) Penilaian kinerja merupakan suatu proses penilaian yang meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif, baik yang menyangkut keunggulan maupun kelemahan dari kinerja pegawai sebagai individu atau kelompok terhadap pekerjaannya. Menurut Joseph (2014) Proses penilaian kinerja yaitu dengan membandingkan kinerja yang telah dicapai pegawai selama periode waktu tertentu, dilakukan secara sistematis dan berkala.

Menurut Darmawan (2013) Penilaian kinerja dapat dilakukan secara formatif dan sumatif. Penilaian formatif bertujuan untuk melihat kemungkinan terjadinya ketimpangan antara kinerja pegawai dengan standar kinerja dalam periode waktu tertentu, sedangkan Penilaian sumatif adalah penilaian yang dilakukan pada akhir periode. Berdasarkan pemaparan tersebut, penilaian kinerja dapat diartikan sebagai proses yang digunakan organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kinerja pegawai ketika dibandingkan dengan standar yang ditentukan organisasi.

Terdapat beberapa hal yang dapat dinilai dalam penilaian kinerja yaitu: Pengetahuan tentang pekerjaan, Kualitas kerja, Produktivitas, Adaptasi dan fleksibilitas, Kooperatif dan kerjasama, Tanggung jawab, Kemampuan komunikasi dan berinteraksi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memperbaiki dan menghargai kinerja yang unggul. Penilaian tersebut membantu organisasi menganalisis pencapaian pegawai dan mengevaluasi kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Khanna and Sharma, 2014).

a. Struktur proses penilaian kinerja

Menurut Perkins (2018) terdapat 3 tahap dalam format penilaian kinerja, yaitu:

1) Tujuan (*Objectives*)

Tujuan harus menantang tetapi juga dapat dicapai. Standar yang terlalu tinggi akan menyebabkan terlalu banyak pekerjaan, stres dan kegagalan kepercayaan pada manajer dan prosesnya. Tujuan harus

adil, tidak hanya untuk pegawai tetapi untuk manajer yang sama - penting bagi perusahaan secara keseluruhan agar tujuan tidak berbenturan.

2) Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik sebagai respon pegawai terhadap penilaian kerja yang telah dilakukan. Penting untuk mengelola umpan balik pegawai agar harapan pegawai dan kualitas penilaian organisasi sesuai dengan kinerja dan imbalan yang diterima.

3) Evaluasi (*Evaluation*)

Pimpinan mengevaluasi pegawai dan memberi mereka peringkat, yang kemudian terkait dengan kenaikan gaji atau bonus. Peringkat memberi gambaran tentang nilai pegawai dan dapat memengaruhi kesejahteraan pegawai.

b. Indikator penilaian kinerja

Menurut Abdullah (2014) terdapat 9 indikator mengenai penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Konsisten (*consistency*), penilaian yang tidak berubah, baik dari periode waktu maupun unit organisasi.
- 2) Mempunyai daya banding (*comparability*), penilaian yang layak dan handal.
- 3) Sederhana (*Clarity*), penilaian yang mudah dimengerti dan dipahami semua anggota organisasi.

- 4) Dapat dikendalikan (controllability), penilaian yang mampu dikendalikan dalam wilayah organisasi.
- 5) Kontingensi (contingency), berdasarkan struktur organisasi, pengaruh pimpinan terhadap situasi di organisasi.
- 6) Komprehensif (comprehensiveness), penilaian bersifat luas dan lengkap, meliputi berbagai aspek di dalam organisasi.
- 7) Memiliki batasan (boundedness), penilaian dibatasi pada faktor-faktor yang berfokus pada keberhasilan organisasi.
- 8) Relevan (relevance), penilaian secara relevan, sesuai kondisi dan kebutuhan organisasi.
- 9) Layak (feasibility), penilaian didasarkan pada capaian yang layak dan realistis.

Berdasarkan uraian tersebut, pentingnya organisasi memperhatikan penilaian kinerja yang adil, karena penilaian kinerja yang tidak adil dapat menyebabkan timbulnya perilaku tidak produktif, bahkan dapat menyebabkan perilaku disfungsional (Tjahjono dan Palupi, 2016).

5. Keadilan Prosedural

Keadilan diartikan sebagai norma global dan hak asasi manusia karena setiap individu dalam situasi yang dialami akan menghendaki perlakuan yang adil oleh pihak lain termasuk dalam organisasi. Menurut Koopman (2003) menyatakan bahwa terdapat tiga konsep keadilan yaitu keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural*

justice), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Setiap individu dapat memeriksa apakah organisasi memang telah membuat ketentuan seperti yang dijanjikan selama tahap seleksi dan rekrutmen. Selanjutnya, terdapat titik dalam masa jabatan organisasi ketika mulai membandingkan ketentuan dalam imbalan, materi, dan manfaat seperti peningkatan gaji, keterampilan, kebijakan, prosedur, peluang promosi jabatan dan dalam signifikasi pekerjaan. Menimbang luasnya keadilan organisasi, maka dalam penelitian ini hanya akan fokus pada proksi keadilan prosedural.

Menurut Noe *et al* (2015) Keadilan prosedural merupakan konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan organisasi untuk menentukan hasil yang diterima. Menurut Colquitt (2001) Keadilan prosedural merupakan hal yang dirasakan pegawai yang berkaitan dengan keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen. Menurut Tjahjono (2011) Keadilan prosedural menunjukkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan pegawainya secara adil, sehingga lebih condong menjelaskan hasil organisasi. Apabila prosedur yang diterapkan dalam organisasi dapat diterima seluruh anggota organisasi, maka akan memberikan hasil yang lebih baik untuk organisasi.

Teori keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam organisasi kepada para anggotanya. Keadilan prosedural berkaitan dengan pembuatan keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi distribusi keluaran, namun juga

mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut (Tjahjono *et al*, 2015).

Berdasarkan pengertian tersebut, keadilan prosedural dapat didefinisikan sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan organisasi terkait dengan prosedur pengambilan keputusan yang ditunjukkan kepada anggotanya.

a. Indikator Keadilan Prosedural

Menurut Colquitt *et al* (2001) terdapat terdapat 6 indikator keadilan prosedural yaitu:

1) *Consistency Rule* (Aturan yang adil)

Prosedur yang adil harus konsisten, baik dari satu orang kepada orang lain, maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan perlakuan yang sama sesuai porsinya dalam satu prosedur yang sama.

2) *The Bias Suppression Rule* (Meminimalisasi bias atau penyimpangan)

Terdapat dua sumber bias yang sering muncul yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Dalam upaya meminimalisir bias ini, perlunya menghindari kepentingan individu maupun keberpihakan.

3) *The Accuracy Role* (Aturan atau informasi yang akurat)

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan penilaian keadilan harus didasarkan pada data dan fakta. Apabila informasi akurat, maka akan menjadi dasar penilaian yang kuat.

4) *The Correctability Rule* (Dapat diperbaiki)

Penegakan keadilan mengupayakan untuk memperbaiki kesalahan, prosedur organisasi yang adil bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada, ataupun kesalahan yang akan terjadi.

5) *The Representativeness Rule* (Melibatkan semua pihak)

Prosedur dapat dikatakan adil apabila melibatkan anggota organisasi atau pihak yang terkait, karena dalam pengambilan keputusan perlu untuk melibatkan masukan dari anggota tersebut.

6) *The Ethical Rule* (Berlandaskan etika)

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada etika maupun moral. Dengan memperhatikan etika, maka akan diketahui hal yang benar dilakukan dan salah untuk dilakukan.

B. Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan tentatif, namun dapat diuji, serta memprediksi apa yang diharapkan akan ditemukan dalam data empiris peneliti (Sekaran dan Bougie, 2016). Hipotesis juga dapat menguji apakah ada perbedaan antara dua kelompok sehubungan dengan variabel. Sifat hipotesis yaitu didukung dan tidak didukung.

1. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Kinerja

Persepsi dukungan organisasi merupakan suatu keyakinan global pegawai tentang seberapa tinggi kepekaan atau kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dan menghargai kontribusi dari pegawai Eisenberger *et al* (1986), Nazir dan Islam (2017), Afzali *et al* (2014), serta Oh *et al* (2014) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Persepsi dukungan organisasi sebagai hubungan timbal balik pertukaran sosial antara pimpinan dan pegawai yang berfokus pada kualitas hubungannya. Menurut aturan timbal balik pertukaran sosial, dukungan organisasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras guna membalas organisasi sehingga dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan kinerja pegawai (Zhong *et al*, 2016).

Dukungan organisasi dapat dibangun dari menghargai kontribusi pegawai, mendengar keluhan, bangga akan hasil kinerja atau prestasi pegawainya dan memenuhi kesejahteraan pegawai. jika pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka dapat mendorong tanggung jawab untuk memberikan kinerja terbaiknya dengan meningkatkan kualitas, kuantitas, dan waktu kerja pada organisasi.

Tabel 2. 1

State of The Art Persepsi Dukungan Organisasi pada Kinerja

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Nazir dan Islam (2017)	Enhancing Organizational Commitment and Employee Performance Through Employee	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dari persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dan komitmen afektif.

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		Engagement: An Empirical Check	
2	Afzali, Motahari, dan Loghman (2014)	Investigating The Influence of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Organizational Learning on Job Performance: An Empirical Investigation	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, <i>organizational learning</i> , dan kinerja.
3	Oh, Rutherford, dan Park (2014)	The Interplay of Salesperson's Job Performance and Satisfaction in The Financial Services Industry	Hasil menunjukkan bahwa Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dengan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Pada Kinerja

Keadilan prosedural merupakan hal yang dirasakan pegawai mengenai keadilan berdasarkan prosedur yang digunakan manajemen (Colquitt, 2001). Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang diterapkan pimpinan dalam membentuk karakteristik organisasi. Penelitian Arab dan Atan (2018), Shan *et al* (2015), serta Suliman dan Kathairi (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif pada kinerja pegawai.

Keadilan prosedural digunakan untuk menggambarkan perlakuan yang tidak memihak dalam proses pengambilan keputusan yang

menentukan hasil organisasi (Crenshaw *et al*, 2013). Proses yang adil penting bagi pegawai, karena prosedur yang diterapkan organisasi akan memunculkan sikap menghargai terhadap keputusan yang telah dibuat. Adil secara prosedur merupakan bentuk menghormati martabat pegawai dan penegasan statusnya dalam organisasi, karena adanya keterlibatan dalam prosesnya. Apabila keadilan prosedural yang dirasakan pegawai itu tinggi, maka dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, karena prosedur menjadi alat untuk memaksimalkan kepentingan pribadi maupun nilai-nilai dalam kelompok kerja.

Tabel 2. 2

State of The Art Keadilan Prosedural pada Kinerja

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Arab dan Atan (2018)	Organizational Justice and Work Outcomes in The Kurdistan Region of Iraq	Hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural, dan interaksional berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja.
2	Shan, Ishaq, dan Shaheen (2015)	Impact of Organizational Justice on Job Performance Libraries: Mediating Role of Leader-Member Exchange Relationship	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja.
3	Abubakr Suliman, Majid Al Kathairi (2012)	Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries: The Case of The UAE	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan dengan komitmen afektif dan kontinuans serta kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja

3. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Komitmen Afektif

Teori dukungan organisasi yang dipaparkan oleh Eisenberger *et al* (1986) dapat menjelaskan adanya komitmen secara emosional dari pegawai kepada organisasinya, dimana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi dalam memberi penghargaan terhadap pegawainya. Penelitian empiris Giunchi *et al* (2015), Islam *et al* (2015), serta Casimir *et al* (2014) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi dengan komitmen afektif.

Komitmen afektif organisasi sebagai perasaan memiliki dan menjadi bagian dari organisasi yang dapat meningkatkan keikutsertaan individu dalam kegiatan organisasi, dorongan untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan keinginan untuk menetap di dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Apabila seorang pegawai dalam sebuah organisasi dapat merasakan adanya dukungan dari organisasi yang sesuai dengan norma, keinginan, harapan yang dimiliki pegawai, maka akan terbentuk sebuah komitmen dari pegawai untuk memenuhi kewajibannya kepada organisasi, dan loyal kepada organisasi, karena karyawan telah memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya.

Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasional yang mengacu kepada sisi emosional yang melekat pada diri seorang pegawai terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi. Terdapat kecenderungan bahwa pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat

akan senantiasa setia terhadap organisasi tempat bekerja, karena keinginan untuk bertahan tersebut berasal dari dalam diri pegawai.

Tabel 2. 3

***State of The Art* Persepsi Dukungan Organisasi pada Komitmen Afektif**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Giunchi, Chambel, dan Ghislieri (2015)	Contract Moderation Effects on Temporary Agency Workers' Affective Organizational Commitment and Perceptions of Support	Hasil menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dari agen tenaga kerja dan organisasi klien berpengaruh positif dengan komitmen afektif pegawai.
2	Islam, Ahmed, dan Ahmad (2015)	The Influence of Organizational Learning Culture and Perceived Organizational Support on Employees' Affective Commitment and Turnover Intention	Hasil menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dengan komitmen afektif.
3	Casimir, Ng, Wang, dan Ooi (2014)	The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and In-Role Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dengan komitmen afektif.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

4. Pengaruh Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif

Keadilan prosedural menekankan pada keadilan yang diberikan organisasi pada pegawai terkait dengan metode dan proses yang digunakan dalam pendistribusian hasil (Colquitt, 2001). Penelitian Luo *et al* (2017),

Tjahjono *et al* (2015), dan Tjahjono *et al* (2019) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Keadilan yang tinggi akan mampu membuat pegawai lebih berkomitmen pada organisasi.

Keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi distribusi keluaran, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedur untuk menentukan alokasi tersebut (Tjahjono *et al*, 2015). Keadilan memainkan peran besar dalam mengelaborasi komitmen organisasi. Prosedur yang adil akan mencerminkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan pegawainya. Apabila keadilan prosedural yang dirasakan pegawai itu tinggi, maka pegawai akan mengidentifikasi kesesuaian nilai-nilai tersebut dengan tujuannya, membuat pegawai lebih terlibat di dalam organisasi, sehingga akan meningkatkan komitmennya, karena dengan perlakuan yang adil, keputusan yang dibuat organisasi dapat lebih dihargai pegawai.

Tabel 2. 4

State of The Art Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Luo, Marnburg, dan Law (2017)	Linking Leadership and Justice to Organizational Commitment: The Mediating Role of Collective Identity in The Hotel Industry	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai.
2	Tjahjono, Palupi, dan Dirgahayu (2015)	Career Perception at The Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness, Procedural	Hasil menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor kuat yang menjelaskan kepuasan karir.

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
		Fairness and Career Satisfaction on Affective Commitment	Demikian pula kedua keadilan karir dan kepuasan karir adalah prediktor kuat kepuasan komitmen.
3	Tjahjono, Fachrunnisa, Palupi (2019)	Configuration of Organizational Justice and Social Capital: Their Impact on Satisfaction and Commitment	Hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4: keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

5. Pengaruh Komitmen Afektif Pada Kinerja

Komitmen afektif didefinisikan sebagai perilaku secara emosional pegawai, identifikasi, serta keterlibatan dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi menjadi penting karena berperan sebagai penentu keberhasilan tujuan organisasi. Penelitian Lee dan Ravichandran (2019), Ribeiro *et al* (2018), serta Schoemmel dan Jonsson (2014) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Loyalitas pegawai secara emosional untuk tetap bekerja dengan organisasi mampu mendorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Pegawai memiliki kecenderungan untuk berkomitmen pada organisasi jika upaya mereka diperhatikan (Abuseif dan Ayaad, 2018). Sementara itu, pegawai yang tidak berkomitmen, tidak memperhatikan

pekerjaan mereka yang kemudian menyebabkan kinerja yang buruk terhadap organisasi mereka (Abdallah *et al*, 2017). Komitmen afektif pada pegawai terjadi karena pegawai mempunyai tujuan yang sama dengan organisasi. Pegawai yang berkomitmen secara emosional menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk mengerahkan upaya dan energi yang difokuskan untuk mencapai tujuan organisasi dan kemungkinan untuk berpindah organisasi akan sangat kecil.

Tabel 2. 5
***State of The Art* Komitmen Afektif pada Kinerja**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Lee dan Ravichandran (2019)	Impact of Employees' Job Control Perceptions on Their Work-Related Responses in The Hospitality Industry	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai.
2	Ribeiro, Gomes, dan Kurian (2018)	Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
3	Schoemmel, dan Jonsson (2014)	Multiple Affective commitments: Quitting Intentions and Job Performance	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dengan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H5: komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja

6. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif

Hubungan pegawai dengan organisasi merupakan hubungan timbal balik yang disebut juga *social exchange theory*, dimana pegawai dengan organisasi bertindak sebagai penyebab utama dari perilaku pegawai di tempat kerja. Menurut norma timbal balik, *social exchange theory* menjelaskan bagaimana pegawai membalas perilaku afektif organisasi terhadap mereka, karena komitmen afektif merupakan investasi sumber daya emosional dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Selain itu, melalui komitmen afektif, pegawai akan mempunyai daya saing berupa keterlibatan dalam bekerja sehingga kinerja pegawai dapat diukur.

Penelitian empiris terdahulu yang meneliti pengaruh tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja melalui komitmen afektif yaitu Sharma dan Dhar (2016) serta Guan *et al* (2014) yang menemukan bahwa komitmen afektif memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja. Komitmen afektif dipandang sebagai orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu mengutamakan pekerjaan dan tujuan organisasi. Melalui komitmen afektif, dukungan organisasi yang dipersepsikan akan mampu untuk mendorong emosional dan keterlibatan pegawai sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerjanya.

Tabel 2. 6

State of The Art Peran mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Sharma dan Dhar (2016)	Factor Influencing Job Performance of Nursing Staff: Mediating Role of Affective Commitment	Hasil menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja
2	Guan, Sun, Hou, Zhao, Luan, dan Fan (2014)	The Relationship Between Job Performance and Perceived Organization Support in Faculty Members at Chinese Universities: a Questionnaire Survey	Hasil menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja dimediasi oleh komitmen afektif.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H6: Komitmen afektif memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja

7. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja melalui Komitmen Afektif

Keadilan prosedural lebih menekankan kepada proses untuk menghasilkan sesuatu (Wang *et al*, 2010). Penerapan prosedur yang adil akan meningkatkan identifikasi dan ikatan emosional terhadap organisasi. Penelitian empiris terdahulu yang meneliti pengaruh tidak langsung antara keadilan prosedural terhadap kinerja melalui komitmen afektif yaitu Swalhi *et al* (2017) dan Wang *et al* (2010) yang menemukan bahwa komitmen afektif memediasi antara keadilan organisasi terhadap kinerja.

Keadilan prosedural diidentifikasi sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Anggota dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan organisasi secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan pegawai akan sama-sama diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Ketika pegawai merasakan keadilan di lingkungan kerja, maka akan menumbuhkan keterikatan secara emosional, sehingga pegawai lebih rela mengeluarkan energi dan sumber daya untuk berkinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan organisasi.

Tabel 2. 7

State of The Art Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja

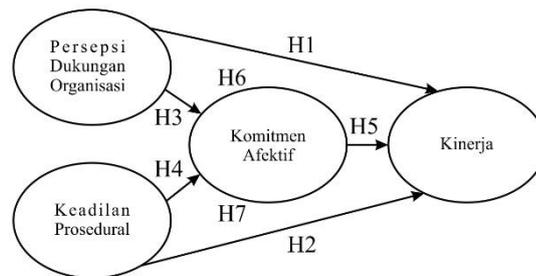
No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Swalhi, Zgoulli, dan Hofaidhllaoui (2017)	The Influence of Organizational Justice on Job Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment	Hasil penelitian mendukung peran mediasi dari komitmen afektif antara keadilan organisasi dan kinerja.
2	Wang, Liao, Xia, dan Chang (2010)	The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effect of Organizational Commitment and LMX	Hasil penelitian mendukung peran mediasi komitmen afektif pada pengaruh keadilan organisasi (prosedural) terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H7: Komitmen afektif memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja

C. Model Penelitian Empiris

Model penelitian yang diajukan dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel eksogen, satu variabel mediasi, dan satu variabel endogen yaitu:



Gambar 2. 1
Model Penelitian Empiris

Berdasarkan gambar tersebut dapat menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi (X1) dan keadilan prosedural (X2) berpengaruh terhadap komitmen afektif (Z), sedangkan persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap kinerja (Y), selanjutnya komitmen afektif sebagai variabel mediasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.