

KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN DISTRIBUTIF SEBAGAI PREDIKTOR *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Oleh:

Meily Margaretha, S.E., M. Ed.

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Kristen Maranatha

T. Elisabeth Cintya Santosa, S.E., M.Si.

Staf Pengajar Akademi Entrepreneurship Terang Bangsa Semarang

Abstract: This study examined the predictors of two types of employee engagement: job engagement and organizational engagement. The effect of justice perceptions (procedural and distributive justice) on various outcomes might be due in part to employee engagement. In other words, when employees have high perceptions of justice in their organization, they are more likely to feel obliged to be fair in how they perform their roles by giving more of themselves through greater levels of engagement. On the other hand, low perceptions of fairness are likely to cause employees to withdraw and disengaged themselves from their work roles. The samples of the research are 32 lecturers in Departement Management Economic Faculty, Maranatha Christian University Bandung by purposive sampling. The examination utilizes with Linier Regression Analysis. The result of this research showed that procedural and distributive justice predicts employee engagement (job engagement and organizational engagement).

Keywords: Employee Engagement, Procedural Justice and Distributive Justice

Pendahuluan

Employee engagement telah menjadi suatu topik hangat akhir-akhir ini. Walaupun demikian, hal ini tetap merupakan sebuah kekurangan yang sangat mendasar dalam literatur akademis dan relatif kecil untuk memahami bagaimana *employee engagement* dapat dipengaruhi oleh manajemen. Namun topik *engagement* banyak mendapat perhatian, di samping itu juga sangat banyak kebingungan. Saat ini, tidak terdapat kemandapan dalam definisi, karena *engagement* diterapkan dan diukur dalam cara yang berbeda-beda (Kular et al., 2008).

Employee engagement didefinisikan sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Secara umum *employee engagement* (keterikatan karyawan) didefinisikan oleh Harter, Schmidt, & Hayes (2002; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja. Karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan kesadaran dalam kontek bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi.

Banyak organisasi meyakini bahwa *engagement* merupakan suatu sumber dominan bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Berbagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan banyak organisasi dan korporasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *engagement*, kinerja karyawan dan hasil-hasil bisnis. Kunci pendorong dari *employee engagement* termasuk komunikasi, memberi kesempatan bagi para karyawan untuk lebih maju dan berpikir bahwa para manajer mereka berkomitmen terhadap organisasi (Kular et al., 2008).

Hasil survei yang dilakukan oleh Gallup Organization (2004; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) mengestimasi bahwa rendahnya produktivitas dari pelepasan (tingkat *turnover*) tenaga kerja memunculkan biaya ekonomi di Amerika Serikat yang mencapai 300 milyar setiap tahunnya. Survei ini juga didasarkan pada sampel yang mewakili secara nasional dari 1.000 karyawan dewasa yang berusia 18 tahun ke atas. Survei ini dilakukan dengan wawancara melalui telepon mulai Oktober 2000-April 2004 oleh Gallup Organization. Contoh ini juga membuktikan bagaimana *employee engagement* dapat meningkatkan produktivitas DHL, sebuah kantor pos di Jerman (Business Wire, 2007; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Perputaran tenaga kerja di DHL turun 27% setelah mereka menggunakan penghargaan dan pengakuan untuk meningkatkan *employee engagement*, menarik dan memelihara karyawan, dorongan produktivitas secara keseluruhan dan mendorong kesuksesan bisnis. Yang lebih membanggakan DHL menerima penghargaan dari *Carrot Culture Award* untuk prestasi tersebut. Sementara di Jepang hanya memiliki 9% dari karyawan yang merasa memiliki keterikatan (*engaged*) dengan perusahaan, dan kehilangan tingkat produktivitas diestimasi sebesar 232 milyar tiap tahun (Wellins, Bernthal, & Phelps, 2009).

Perbedaan *employee engagement* dengan konstruk lain, seperti dengan komitmen organisasi, OCB dan keterlibatan karyawan. Saks (2006) berpendapat bahwa komitmen organisasi juga berbeda dengan *engagement* dalam hal ini komitmen menunjuk pada sikap dan perasaan sayang seseorang terhadap organisasi mereka, sedangkan *engagement* tidak selalu ditunjukkan dengan sikap. *Engagement* merupakan kadar dimana seseorang memberi perhatian penuh pada pekerjaan mereka dan merasa terpicat oleh kinerja dalam peran mereka. OCB merupakan kerelaan dan perilaku informal yang dapat membantu teman kerja dan organisasi, sedangkan *fokus engagement* adalah salah satu peran kinerja formal daripada semata-mata untuk peran ekstra dan kerelaan perilaku. Menurut May et al., (2004; dalam Kular et al., 2008) *engagement* lebih dekat dihubungkan dengan konstruk keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja (*job involvement*) didefinisikan sebagai suatu kognitif atau keyakinan dari identifikasi psikologi (Kanungo, 1982; dalam Kular et al., 2008). Hal ini berbeda dari *engagement* oleh karena lebih terkait dengan bagaimana seseorang memberdayakan dirinya pada waktu mereka bekerja. Selanjutnya, fokus keterlibatan kerja mengarah kepada aspek kognitif, sementara *engagement* menurut beberapa definisi juga meliputi aspek emosi dan perilaku.

Menurut Maslach et al., (2001 dalam Kular et al., 2008) terdapat 6 area dalam kehidupan kerja yang sudah pasti dapat menyebabkan *burnout* atau *engagement* yaitu beban kerja, pengendalian, penghargaan dan penerimaan, dukungan masyarakat dan dukungan sosial, keadilan dan nilai-nilai yang diterima. Mereka berpendapat bahwa *job engagement* dihubungkan dengan beban kerja, perasaan memilih dan mengendalikan, penerimaan dan penghargaan yang pantas,

komunitas kerja yang mendukung, keadilan dan kejujuran dan keberartian dan pekerjaan yang bernilai.

Keadilan organisasi menunjuk pada keadilan dan perlakuan etis yang diterima setiap individu dalam organisasi (Cropanzano, 1993; Greenberg, 1993; dalam Eberlin & Tatum, 2008). Keadilan organisasi membantu menjelaskan sikap individu terhadap keadilan yang diterima baik secara prosedur maupun hasil (Greenberg, 1986; Sheppard & Lewicki, 1987; dalam Richard & Kirby, 1999). Keadilan prosedural menunjuk pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan pembayaran (Brockner et al., 2000; dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural memberi kesan bahwa cara dari suatu keputusan pembayaran yang dibuat menjadi penting bagi para karyawan sebagai hasil dari keputusan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006). Oleh karena itu, fokus keadilan prosedural adalah pada perhatian karyawan yaitu bagaimana prosedur untuk membuat keputusan tersebut dapat dilaksanakan. Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan. Dengan kata lain, keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para karyawan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006).

Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006).

Penelitian ini sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) yang menduga bahwa keadilan distributif dan prosedural menjadi prediktor terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural memprediksi terjadinya *organizational engagement* namun tidak memprediksi *job engagement*. Sementara itu hasil penelitian Saks (2006) tidak memberikan bukti bahwa keadilan distributif memprediksi baik *job engagement* maupun *organizational engagement*.

Tulisan ini bertujuan untuk memberikan bukti tambahan mengenai konstruk *employee engagement* (*job engagement* dan *organizational engagement*) dalam hubungannya dengan persepsi keadilan baik keadilan prosedural maupun distributif. Mengingat bahwa penelitian yang menyangkut tentang *employee engagement* belum banyak dilakukan terutama yang berkaitan dengan penelitian empiris serta berhubungan dengan persepsi keadilan, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk memberikan dukungan secara teori.

Studi Literatur

Employee Engagement

Kahn (1990; dalam Kular et al., 2008) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Aspek kognitif dari *employee engagement* memberi perhatian pada keyakinan para karyawan mengenai organisasi, misalnya para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosi menyangkut bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari *employee engagement* menyangkut energi fisik yang digunakan oleh para individu untuk menyelesaikan peran mereka. Jadi menurut Kahn (1990; dalam Kular et al., 2008) keterikatan (*engagement*) merupakan cara yang secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional.

Definisi lain dikemukakan oleh *The Institute for Employment Studies* (IES, 2004; dalam Endres & Mancheno-Smoak, 2008) menyatakan bahwa *engagement* sebagai sikap positif yang dianut karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai organisasi. *Employee engagement* juga seringkali didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005; dalam Saks, 2007) atau sejumlah kebebasan berusaha yang diperlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka (Frank et al, 2004; dalam Saks, 2007).

Komitmen organisasi berbeda dari *engagement* yang menunjuk pada sikap dan mengikat seseorang terhadap organisasi mereka. *Engagement* bukanlah sikap, ini merupakan kadar di mana seseorang memberi perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja dalam peran mereka. *Engagement* juga berbeda dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB melibatkan kesukarelaan dan perilaku informal yang dapat membantu rekan kerja dan organisasi, sedangkan *engagement* berfokus pada peran kinerja formal seseorang melebihi *extra-role* dan perilaku sukarela. *Engagement* juga berbeda dari keterlibatan kerja (*job involvement*). Menurut May et al. (2004; dalam Saks, 2006), keterlibatan kerja merupakan hasil dari sebuah keputusan kognitif tentang kemampuan untuk memuaskan kebutuhan dari pekerjaan dan diikat pada gambar diri seseorang.

Engagement dilakukan bagaimana individu memperkerjakan diri mereka sendiri untuk mencapai kinerja dalam pekerjaannya. Lebih lanjut, *engagement* melibatkan emosi dan perilaku secara aktif juga melibatkan aspek kognitif. May et al., (2004; dalam Saks, 2006) juga menyarankan bahwa keterikatan dapat dipikirkan sebagai suatu anteseden dari keterlibatan kerja pada individu di mana pengalaman keterikatan yang dalam dalam peran mereka seharusnya datang untuk mengenal pekerjaan mereka. Keterikatan memperlihatkan bagaimana individu-individu memberdayakan diri mereka sendiri dalam kinerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa meskipun definisi dan pengertian dari keterikatan (*engagement*) dalam literatur para praktisi seringkali saling melengkapi dengan konstruk-konstruk lain, dalam literatur akademisi didefinisikan sebagai sesuatu konstruk yang berbeda dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional dan perilaku yang dihubungkan dengan peran kinerja individu. Selanjutnya, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk yang

berhubungan, lebih khususnya pada konstruk komitmen organisasi, OCB dan keterlibatan kerja.

Pada model utama terdapat 2 tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. Hal ini mengikuti konsep dari *engagement* sebagai peran yang dihubungkan (Kahn, 1990; Rothbard, 2001; dalam Saks, 2006); hal ini menggambarkan tingkat dimana individu secara psikologi saat ini dalam peran organisasi yang khusus. Dua peran dominan untuk kebanyakan anggota organisasi adalah peran kerja mereka dan peran mereka sebagai seorang anggota dalam organisasi.

Akan tetapi, dengan tegas model menyatakan kedua model yaitu keterikatan pekerjaan dan keterikatan organisasi. Hal ini juga mengikuti gagasan bahwa orang memiliki banyak peran dan seperti yang disarankan oleh Rothbard (2001; dalam Saks, 2006) seperti halnya May et al. (2004; dalam Saks, 2006), penelitian seharusnya menguji keterikatan dalam peran-peran yang *multiple* dalam organisasi.

Meskipun terdapat sedikit penelitian empiris tentang faktor-faktor yang memprediksi *employee engagement*, hal ini mungkin mengidentifikasi sejumlah antededen dari model Kahn (1990; dalam Saks, 2006) dan Maslach et al (2001; dalam Saks, 2006). Meskipun antedesen membedakan keterikatan pekerjaan dan organisasi, hipotesis serupa di buat untuk kedua tipe *engagement* untuk menunjukkan ketidadaan riset sebelumnya dan menjadi studi pertama untuk menguji baik keterikatan pekerjaan maupun keterikatan organisasi.

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger & Cropanzano, 1998; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; dalam Chi & Han, 2008). Menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan (Simpson & Kaminski, 2007).

Para karyawan menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika mereka mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan suara-suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Price, Lavelle, Henley, Cocchiara, & Buchanan, 2006; Thibaut & Walker, 1975; dalam Chi & Han, 2008).

Keadilan Distributif

Menurut Folger & Cropanzano, (1998; dalam Chi & Han, 2008) dan Witt, Kacmar, & Andrews, (2001; dalam Chi & Han, 2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang diterima dari pengalokasian sumber penghasilan organisasi. Sementara menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima dan tingkat manfaat.

Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari

rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005; Feather, 1999; dalam Chi & Han, 2008). Pada model ekstinsik, ketika para karyawan merasa diperlakukan secara adil setelah berpartisipasi dalam rencana pembagian keuntungan, mereka mengalami perasaan dari keadilan distributif.

Keadilan Prosedural Dan Distributif Sebagai Prediktor *Employee Engagement*

Dimensi keamanan yang diperkenalkan oleh Kahn (1990; dalam Saks, 2006) melibatkan situasi sosial yang dapat diprediksi dan konsisten. Bagi banyak organisasi, hal ini merupakan sesuatu yang penting untuk dapat diprediksi dan konsisten dalam mendistribusikan penghargaan seperti halnya prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan hal tersebut. Sementara keadilan distributif menyinggung salah satu persepsi keadilan dari hasil-hasil keputusan, keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari cara dan proses-proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi sumber daya (Colquitt, 2001; Rhoades et al., 2001; dalam Saks, 2006).

Suatu tinjauan dari penelitian keadilan organisasional menemukan bahwa persepsi keadilan dihubungkan dengan hasil kerja organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasional (OCB), penarikan dari organisasi (*withdrawal*), dan kinerja (Colquitt et al., 2001; dalam Saks, 2006). Akan tetapi, penelitian sebelumnya tidak menguji hubungan antara persepsi keadilan dengan *employee engagement*.

Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*.

Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006). Hipotesis:

- H1a: Persepsi keadilan prosedural berhubungan positif dengan *job engagement*.
- H1b: Persepsi keadilan prosedural berhubungan positif dengan *organizational engagement*.
- H1c: Persepsi keadilan distributif berhubungan positif dengan *job engagement*
- H1d: Persepsi keadilan distributif berhubungan positif dengan *organizational engagement*.
- H2a: Keadilan prosedural menjadi prediktor *job engagement*.
- H2b: Keadilan prosedural menjadi prediktor *organizational engagement*.
- H2c: Keadilan distributif menjadi prediktor *job engagement*
- H2d: Keadilan distributif menjadi prediktor *organizational engagement*.

Metode Penelitian

Sampel Dan Prosedur Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer dengan responden adalah staf pengajar tetap yang telah bekerja minimal 1 tahun di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UK. Maranatha Bandung. Kuisioner dibagikan langsung kepada responden sebanyak 32 orang dan seluruh kuisioner yang dibagikan diisi dengan lengkap dan dapat digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari sampai Juni 2010.

Gambaran umum mengenai profil para responden terbagi menjadi jenis kelamin, terdiri dari laki-laki 16 orang (50%), perempuan 16 orang (50%), dan status pernikahan, menikah sebanyak 18 orang (56.3%), tidak menikah 14 orang (43.8%). Untuk usia, antara 25 – 30 sebanyak 10 orang, antara 31-40 sebanyak 16 orang, antara 41-50 sebanyak 3 orang dan usia lebih dari 51 berjumlah 3 orang. Lama kerja rata-rata 1-5 tahun 11 orang, antara 6 – 10 tahun sebanyak 13 orang dan lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang.

Pengukuran Variabel

Variabel keadilan distributif dan prosedural menjadi variabel independen dalam penelitian ini. Untuk variabel distributif diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan dan variabel keadilan prosedural diukur dengan menggunakan 7 item yang dikembangkan oleh Colquitt (2001; dalam Saks, 2006). Skala yang digunakan adalah skala Likert dengan 5 poin mulai dari poin 1 sangat tidak setuju dan poin 5 menunjukkan sangat setuju. Hasil penelitian yang telah dilakukan Saks, nilai *cronbach alpha* menunjukkan nilai sebesar 0,89 untuk keadilan prosedural dan 0.92 untuk keadilan distributif.

Employee engagement di ukur dengan 2 dimensi yaitu *job engagement* dan *organization engagement* dan menjadi variabel dependen dalam penelitian ini. Untuk mengukur *job engagement* dan *organization engagement* digunakan item-item pertanyaan yang dikembangkan oleh Saks (2006) yang terdiri dari masing-masing 5 item pertanyaan untuk *job engagement* dan 6 item pertanyaan untuk *organization engagement*. Item-item tersebut dimaksudkan untuk menilai aspek psikologis para responden terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Skala yang digunakan adalah skala Likert 5 poin dengan poin 1 sangat tidak setuju dan poin 5 menunjukkan sangat setuju. Hasil uji validitas dengan menggunakan faktor analisis dilakukan oleh Saks (2006) dengan hasil lebih besar dari 0.7 untuk *job engagement* dan lebih besar dari 0.75 untuk *organization engagement*.

Sementara dalam penelitian ini jenis kelamin, usia, status perkawinan dan lama kerja digunakan sebagai variabel kontrol.

Hasil

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan data empiris yang harus memenuhi kriteria valid dan reliabel. Untuk uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *factor loading* untuk setiap variabel seperti yang diungkapkan oleh Maclean & Gray (1998; dalam Santosa, 2002). Nilai *factor loading* untuk setiap variabel dikatakan valid dan dapat diterima jika memiliki nilai 0.5. Sementara itu, *role of thumb* penerimaan skor *factor*

loading adalah 0.4 dan tidak menjadi bagian atau anggota faktor lain. Selain menguji validitas, perlu juga diuji reliabilitas. Menurut Cooper & Schidler (2001; dalam Santosa, 2002) uji reliabilitas dimaksudkan untuk melihat ketepatan prosedur pengukuran. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* yang menunjukkan reliabilitas konsistensi *interitem*, atau menguji konsistensi responden dalam merespon seluruh item. Nilai *cronbach alpha* kurang dari 0.6 dikatakan buruk, nilai 0.7 dikatakan dapat diterima dan nilai lebih dari 0.8 dikatakan baik (Sekaran, 2000; dalam Santosa, 2002). Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan bantuan program aplikasi SPSS versi 11.5 *for windows*. Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1.
Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Untuk Setiap Variabel

Variabel	Jumlah item	Jumlah item yang tidak valid	Jumlah item valid	Nilai Cronbach Alpha
Keadilan Prosedural	7	KP 1, KP 2, & KP 7	4	0.8664
Keadilan Distributif	4	KD 3 & KD 4	2	0.9325
<i>Job Engagement</i>	5	JE 4	4	0.7497
<i>Organizational Engagement</i>	6	OE 3 & OE 6	4	0.8311
Total	22	8	14	

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan hasil analisis faktor untuk menguji validitas dinyatakan bahwa dari 22 item hanya terdapat 14 item yang lolos dalam uji validitas dan dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya karena memiliki nilai *factor loading* lebih dari 0.5. Sementara dalam uji reliabilitas seluruh variabel dinyatakan reliabel atau sah di mana nilai *cronbach alpha* untuk masing-masing variabel memiliki nilai lebih dari 0.7.

Uji Hipotesis

Seluruh hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis regresi sederhana (*Linier Regression Analysis*). Perhitungan analisis regresi sederhana dilakukan dengan menggunakan bantuan program aplikasi SPSS versi 11.5 *for windows*. Hasil uji regresi sederhana dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Sederhana (standardized coefficient β), N=32

Variabel Independen	<i>Job Engagement</i>		<i>Organizational Engagement</i>	
	Keadilan Prosedural	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Keadilan Distributif
Usia	0.100	-0.258	-0.323	-0.779*
Jenis Kelamin	-0.043	-0.201	0.257	0.122
Status Pernikahan	0.103	0.099	0.149	0.172
Lama Kerja	-0.211	0.230	0.381	0.970**
<i>Job Engagement</i>	0.697****	0.524***	-	-
<i>Organizational Engagement</i>	-	-	0.549***	0.652***
F	6.516****	2.391*	2.597**	3.271**
R²	0.556	0.315	0.333	0.386
Adj-R²	0.471	0.183	0.205	0.268

Sumber: Data yang telah diolah

Keterangan: Signifikansi pada * $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$ dan nilai-nilai dalam tabel merupakan nilai *Standardized Coefficeints Beta*

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan dengan *job engagement* (beta= 0.697, $p = 0.000$; beta = 0.524, $p = 0.008$) dan *organizational engagement* (beta= 0.549, $p = 0.003$; beta = 0.652, $p = 0.001$). Dengan demikian maka hipotesis 1a, b, c, dan d terjawab. Variabel keadilan prosedural dan distributif memiliki hubungan positif baik dengan *job engagement* maupun dengan *organizational engagement*. Dari tabel 2 di atas juga ditemukan bahwa usia dan lama kerja memiliki hubungan dengan *organizational engagement* (beta = -0.779, $p = 0.062$; beta = 0.970, $p = 0.024$). Usia berhubungan negatif dan signifikan dengan *organizational engagement* berarti bahwa semakin bertambah usia seseorang memiliki penurunan pada *organizational engagement*. Sementara lama kerja seseorang di dalam perusahaan berhubungan positif dengan *organizational engagement* yang berarti bahwa semakin lama seseorang bekerja dalam organisasi maka *organizational engagement* juga semakin tinggi.

Hipotesis 2 a, b, c, dan d juga terjawab dalam hasil penelitian ini. Keadilan prosedural dan distributif terbukti menjadi prediktor bagi *employee engagement* (baik *job engagement* maupun *organizational engagement*). Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai *R Square* (R^2), masing-masing dari variabel keadilan prosedural dan distributif terhadap variabel *job engagement* dan *organizational engagement* ($R^2 = 0.556$, $p = 0.000$, $F = 6.516$; $R^2 = 0.315$, $p = 0.065$, $F = 2.391$; $R^2 = 0.333$, $p = 0.049$, $F = 2.597$; $R^2 = 0.386$, $p = 0.020$, $F = 3.271$). Secara ringkas hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini.

Tabel 3
Ringkasan Hasil Pengujian

Variabel Independen	<i>Job Engagement</i>		<i>Organizational Engagement</i>	
	Hubungan	Pengaruh	Hubungan	Pengaruh
Keadilan Organisasional				
Keadilan Prosedural	Positif (Hipotesis 1a didukung)	Terbukti dan signifikan (Hipotesis 2 a didukung)	Positif (Hipotesis 1b didukung)	Terbukti dan signifikan (Hipotesis 2 b didukung)
Keadilan Distributif	Positif (Hipotesis 1 c didukung)	Terbukti dan signifikan (Hipotesis 2 c didukung)	Positif (Hipotesis 1 d didukung)	Terbukti dan signifikan (Hipotesis 2 d didukung)

Sumber: Data yang telah diolah

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan positif dengan *job enegeement* dan *organizational engagement*. Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger & Cropanzano, 1998; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; dalam Chi & Han, 2008). Menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan (Simpson & Kaminski, 2007). Para karyawan menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika mereka mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan suara-suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Price, Lavelle, Henley, Cocchiara, & Buchanan, 2006; Thibaut & Walker, 1975; dalam Chi & Han, 2008).

Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan. Dengan kata lain, keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para karyawan (Milkovich & Newman, 2005; dalam Samad, 2006).

Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout*

(kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006).

Beberapa hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Saks (2006). Penelitian ini menjawab seluruh hipotesis yang dibangun, sedangkan hasil penelitian Saks (2006) menyebutkan bahwa keadilan distributif hanya sebagai prediktor dari dimensi *organizational engagement* saja. Bahkan keadilan distributif tidak memberikan bukti sebagai prediktor *employee engagement*.

Simpulan Dan Saran

Berbagai literatur menyarankan bahwa konstruk *employee engagement* perlu mendapat perhatian lebih terutama dalam pembuktian secara empiris, mengingat selama ini tidak terdapat banyak literatur yang menyajikan hasil penelitian. Konsep *employee engagement* selama ini justru banyak ditemui dalam literatur umum daripada literatur akademisi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah hasil penelitian yang berkaitan dengan *employee engagement*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif menjadi prediktor dari *employee engagement*. Dengan kata lain, kedua jenis keadilan tersebut menjadi anteseden dari konstruk *employee engagement* dalam organisasi. Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Di sisi lain, persepsi keadilan yang rendah kemungkinan di sebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006).

Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yang menduga bahwa keadilan distributif dan prosedural menjadi prediktor terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian Saks (2006) menunjukkan bahwa keadilan prosedural memprediksi terjadinya *organizational engagement* namun tidak memprediksi *job engagement*. Sementara itu hasil penelitian Saks (2006) tidak memberikan bukti bahwa keadilan distributif memprediksi baik *job engagement* maupun *organizational engagement*. Sedangkan hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang dibangun oleh Saks (2006), bahwa keadilan prosedural dan distributif berhubungan dan berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Karena konsep *employee engagement* dapat meramalkan hasil kerja karyawan, kesuksesan organisasi, dan kinerja keuangan perusahaan (seperti total pengembalian kepada para pemegang saham) (Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Saks, 2006) maka diperlukan pembuktian lebih lanjut dalam literatur akademisi. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas variabel-variabel lain seperti variabel karakteristik pekerjaan, penghargaan dan penerimaan, dukungan organisasi dan penyelia sebagai prediktor dari *employee engagement* (seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Saks, (2006)).

Daftar Pustaka

- Baumruk, R., (2004), The missing link: the role of employee engagement in business success, *Workspan*, 47, 48-52.
- Chi, Nai-Wen, & Han, Tzu-Shian., (2008), Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 691-711.
- Eberlin, R.J., & Tatum, B.C. (2008), Making Just Decisions: Organizational Justice, Decision Making, And Leadership, *Management Decision* 46 (2): 310-329.
- Endres, Grace, M., & Mancheno-Smoak, L., (2008), The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement, *Organization Development Journal*; Spring 26 (1), 69-78.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L., (2002), Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-79.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K., (2008), Employee Engagement: A Literature Review, *Working Paper Series No 19, Kingston University*, 1-33.
- Richard, O.C., & Kirby, S.L., (1999), Organizational Justice And The Justification of Work Force Diversity Programs, *Journal of Business & Psychology*, 14 (1), 109-118.
- Saks, Alan, M., (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.
- Samad, Sarminah. (2006), Procedural and Distributif Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes, *The Business Review, Cambridge, Summer*, 5 (2), 212-218.
- Santosa, T.E.C., (2002), Analisis Hubungan antara Kontrak Psikologi Baru, Pengalaman Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kreativitas Pekerja, Studi Empiris pada Pekerja Di Industri Perbankan, Tesis Magister Sains, Program Studi Ekonomi Manajemen, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Simpson, P.A, & Kaminski, M., (2007), Gender, Organizational Justice Perceptions, and Union Organizing, *Employ Respons Rights Journal*, 19: 57-72.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M, Employee Engagement: The Key to Realizing Competitive Advantage, Development Dimensions International/DDI, 1-30. Diakses dari www.google.com tanggal 27 Maret 2009.