

**PROCEDURAL JUSTICE, ORGANIZATIONAL TRUST, ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION DAN PENGARUHNYA PADA EMPLOYEE ENGAGEMENT**

**Praptini Yulianti**

**Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga**

Email: praptiniyulianti@yahoo.com

**ABSTRACT**

Employee engagement in the workplace is very important, especially for the organizational competitive advantage. Workplace procedural justice is an important motivator for employee work attitude and performance. Employee engagement in the workplace can be built through procedural justice, organizational trust and organizational Identification. This research is an explanatory research that will explain the causal relationship between variables or through hypothesis testing. The sample in this study was collected through 100 respondents. The criteria of the selected respondents were the ones that working in the production division, since production division is the core of industrial companies. The sampling technique in this study used Partial Least Square. The results of this study supports that organizational trust and organizational identification as mediator the relationship of procedural justice and employee engagement

**Keywords :** Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification, Employee Engagement

## **PENDAHULUAN**

Ketika terjadi resesi ekonomi pada tahun 2008, banyak perusahaan di dunia mulai menyadari pentingnya peran manusia dalam organisasi. Kebangkrutan yang dialami perusahaan dari segi finansial telah membuat perusahaan mulai memfokuskan perhatian pada manusia sebagai *human capital* yang perlu dikelola secara lebih serius. *Employee Engagement* digunakan sebagai cara untuk mencapai kinerja perusahaan serta meraih keunggulan kompetitif. Perusahaan tidak hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta akan tetapi juga mengharapkan mereka memiliki keterikatan emosional baik pada perusahaan maupun pada pekerjaan mereka.

Pengukuran *Employee Engagement* telah dilakukan oleh banyak perusahaan di dunia. Hasil pengukuran *Employee Engagement* pada level dunia menunjukkan kecenderungan yang meningkat, akan tetapi untuk level Asia Pasifik masih rendah. (Aon Hewitt, Download, per Maret, 2015). *Employee Engagement* di Indonesia masih pada level terendah di Asia Pasifik, walaupun pada level Asia Tenggara, Indonesia masih lebih baik daripada Malaysia (Aon Hewitt, Download, per Maret, 2015). *Employee Engagement* memiliki pengaruh yang sangat kuat dalam kinerja karyawan dibandingkan dengan dengan motivasi intrinsik, keterlibatan dan kepuasan kerja. (Rich *et al.*, 2010) serta dalam perkembangannya cerminan dari *happy worker* lebih pada *Employee Engagement* daripada kepuasan kerja.

*Employee Engagement* yang tinggi ditunjukkan dengan *Say, Stay* dan *Strive* oleh karyawan. (Aon Hewitt, Download, per Maret, 2015). *Say* merupakan perkataan positif karyawan tentang organisasi pada rekan kerja, karyawan potensial maupun konsumen. *Stay* diwujudkan dengan sikap memiliki organisasi yang kuat dan keinginan menjadi bagian dari organisasi serta *Strive* merupakan perilaku karyawan selalu termotivasi dan berusaha untuk meraih kesuksesan baik dalam pekerjaan maupun untuk organisasi.

Selanjutnya *Employee Engagement* tidak sekedar kehadiran secara fisik dalam organisasi, akan tetapi lebih penting adalah keterikatan emosional yang ditunjukkan dengan perhatian serta fokus pada kinerja. Schaufeli *et al.* (2003) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *Engagement* pada pekerjaan akan energik, antusias serta bahagia dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang *Engagement* pada pekerjaan akan memiliki inisiatif dalam bekerja dan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan inovasi dalam unit kerja (Hakanen *et al.*, 2008).

Macey *et al.* (2009 : 13) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *Engagement* hanya ketika mereka merasakan diperlakukan dengan adil dalam prosedur pengambilan keputusan untuk *reward* mereka serta dalam berinteraksi mereka mendapatkan sikap pimpinan maupun rekan kerja yang saling mendukung dan menghormati. Karyawan yang merasakan diperlakukan dengan adil secara prosedural maka mereka akan percaya pada organisasi (*trust*) yang dapat mempengaruhi *Engagement* karyawan pada pekerjaan (Chughtai dan Finian, 2009).

Keadilan prosedural secara teori didasarkan pada hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Hukum timbal balik (*norm of reciprocity*) menyatakan bahwa seseorang yang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain akan merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perlakuan baik pula (Blau, 1964 : 88). Perlakuan yang baik yang dirasakan oleh karyawan akan dapat meningkatkan *trust* karyawan pada organisasi. Studi empirik telah membuktikan bahwa *trust* pada organisasi telah banyak dihubungkan dengan sikap positif di tempat kerja. Selanjutnya ketika karyawan percaya bahwa organisasi telah

berlaku adil maka sesuai dengan norma timbal balik maka karyawan akan mempertukarkan dengan *engagement* di dalam bekerja.

Selain itu keadilan prosedural yang dirasakan karyawan dapat membuat bangga karyawan sebagai anggota atau bagian dari organisasi tersebut (Tyler dan Blader, 2003 ; Tyler 2000). Kebanggaan sebagai anggota organisasi atau *Organizational Identification (OID)* akan memengaruhi *Employee Engagement* karena *OID* membuat karyawan akan memandang apabila kesuksesan organisasi adalah kesuksesannya (Ashforth dan Mael, 1989; Mael dan Ashforth 1992). Karyawan yang memiliki *OID* yang tinggi akan cenderung memiliki *engagement* dengan pekerjaan mereka karena memandang hubungan mereka dengan organisasi saling menguntungkan (He dan Brown, 2013).

Jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2014 bertambah sebesar 5,2 juta orang dibanding keadaan Agustus 2013, sedangkan struktur lapangan pekerjaan hingga Februari 2014 tidak mengalami perubahan, dimana sektor Pertanian, Perdagangan, dan Sektor Industri secara berurutan masih menjadi penyumbang terbesar penyerapan tenaga kerja di Indonesia ( BPS, 2014). Pertambahan jumlah angkatan kerja tanpa diimbangi oleh pertambahan lapangan kerja dapat menyebabkan rawannya perlakuan tidak adil dari perusahaan pada karyawannya yang akan menyulitkan berkembangnya *trust* pada organisasi, kebanggaan sebagai anggota organisasi (*OID*) dan *Employee Engagement*.

Ketidakadilan dalam prosedur pemberian *reward* masih banyak dirasakan oleh para buruh di pabrik, terbukti bahwa penyebab terjadinya unjuk rasa buruh seringkali disebabkan karena tuntutan kenaikan gaji. Perlakuan yang tidak adil dapat terjadi karena rendahnya pertambahan lapangan kerja di bidang industri serta rendahnya jenjang pendidikan yang dimiliki kaum buruh. Penduduk bekerja di Indonesia dengan jenjang pendidikan SD kebawah masih tetap mendominasi yaitu sebanyak 55,3 juta orang (46,80 persen), sedangkan penduduk bekerja dengan pendidikan Diploma sebanyak 3,1 juta orang (2,65 persen) dan penduduk bekerja dengan pendidikan Universitas hanya sebanyak 8,8 juta orang (7,49 persen) ( BPS, 2014). Rendahnya pertambahan lapangan kerja serta rendahnya jenjang pendidikan buruh yang bekerja di bidang industri menyebabkan banyak perusahaan industri tidak menganggap buruh sebagai *human capital* namun buruh sebagai *cost* yang berdampak pada perlakuan yang tidak adil pada buruh. Fenomena tersebut yang menyebabkan tidak berkembangnya *trust* maupun kebanggaan pada organisasi (*OID*) yang akhirnya menyulitkan timbulnya *engagement* buruh pada pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja buruh yang berdampak pada kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya maka fokus penelitian ini adalah membangun *Employee Engagement* melalui keadilan prosedural dengan mediasi *organizational identification* serta *trust* pada organisasi pada karyawan perusahaan industri.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Keadilan Prosedural ( *Prosedural Justice* )**

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada anggotanya. Hal tersebut diperjelas oleh Thibaut dan Walker (1975) yang memaparkan bahwa proses pengambilan keputusan dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Jika seseorang tidak setuju terhadap suatu keputusan merupakan suatu hal yang wajar, tetapi keputusan tersebut dapat diterima dikarenakan pengambilan keputusan dilakukan secara adil. Secara keseluruhan keadilan prosedural di dalam suatu organisasi

akan lebih mengarah pada tingkat pelaksanaan aturan-aturan resmi yang ada di dalam organisasi tersebut.

### **Work Engagement**

Konsep *Work Engagement* diperkenalkan oleh Kahn (1990). *Work Engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai “pemanfaatan anggota organisasi itu sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan”. Individu dapat menggunakan tingkatan yang berbeda pada diri mereka masing-masing, baik secara psikis, kognitif, dan emosional dalam performa kerja mereka, bahkan sebagaimana mereka mengatur batasan antara siapa mereka dan peranan mereka dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa lebih banyak orang menarik perhatian diri mereka sendiri untuk menunjukkan performa dalam peranan mereka, yang lebih baik adalah kinerja mereka. *Work Engagement* adalah kelanjutan pekerjaan dan ekspresi dari “preferensi diri sendiri” dari seseorang dalam perilaku-perilaku kerja yang mendukung hubungan-hubungan terhadap pekerjaan dan terhadap yang lainnya (Kahn, 1990). Maslach dan Leiter (1997) mendefinisikan *Work Engagement* sebagai lawan dari dari tiga dimensi *burnout*, energi, keterlibatan, dan *sense of efficacy*. Schaufeli *et al.* (2003), sebaliknya, mengkonseptualisasikan *Work Engagement* dalam istilahnya sendiri, daripada sebagai sebuah lawan dari *burnout*, dan mendefinisikannya sebagai suatu kondisi motivasional positif dari pemenuhan diri karyawan yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi. Jadi, tanpa memperhatikan definisi yang digunakan, spesifisitas komitmen yang terdapat dalam gabungan energi yang tinggi (semangat), keterlibatan yang kuat.

Schaufeli *at al.*, (2003) mengambil suatu pendekatan yang berbeda mengenai konsep dari *work engagement*, ia mengkonseptualisasikan sebagai antitesis positif terhadap *burnout*, sebagaimana yang diklaim oleh Maslach dan Leiter (1997). *Work engagement* didefinisikan sebagai sesuatu yang positif, memenuhi kewajiban, pekerjaan berkaitan dengan pernyataan dari pikiran yang dikarakteristikan oleh kekuatan psikis, dedikasi, dan absorpsi (Schaufeli *et al.*, 2003). *Engagement* ini tidak sementara, akan tetapi mengacu pada kondisi kognitif-afektif yang lebih meresap dan menetap yang tidak fokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. “Kekuatan psikis” dikarakteristikan melalui tingginya level energi dan kemampuan mental ketika bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya, dan bahkan tetap melanjutkan pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan-kesulitan. “Dedikasi” merupakan kuatnya keterlibatan dalam pekerjaan seseorang dan memiliki pengalaman dalam sebuah *sense* dari signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. “Absorpsi” dikarakteristikan melalui keseluruhan konsentrasi dan ketertarikan yang membuatnya bahagia dalam bekerja, yang mana waktu berlalu dengan cepat dan salah satu kesulitannya yakni meninggalkan pekerjaannya (Saks, 2006).

### **Trust**

Definisi *trust* menurut Mayer *et al.* (1995) adalah : “Kemauan yang menyeluruh diri seseorang yang rentan pada tindakan pihak lain (*trustee*) dengan ekspektasi bahwa pihak tersebut akan berbuat aksi tertentu yang penting untuk *trustor*”. Studi empiris oleh Mayer *at al.* (1995) dan Schoorman *et al.* (1996) mendukung bahwa *trust* akan dapat meningkatkan kerjasama, secara spesifik, melalui kerjasama, individu yang memiliki *trust* akan lebih memperluas perannya dalam pekerjaan dengan spirit kerjasama dan kolaborasi.

Menurut teori pertukaran sosial, orang-orang akan mendukung sebuah pertukaran sosial sepanjang mereka mendapatkan manfaat yang mereka rasakan yang diberikan oleh partner mereka tersebut (Blau, 1964). Orang-orang akan memberikan sesuai dengan apa yang diharapkan untuk mereka terima dan cenderung mendapatkan apa yang mereka inginkan apabila ada *trust*. Ekspektasi individu tentang *trust* akan berubah searah dengan pengalaman hingga derajat tertentu, proporsional dengan perbedaan antara ekspektasi awal dan pengalaman actual. Mayer *et al.* (1995) menyatakan bahwa *trust* dalam diri orang lain berdasarkan ekspektasi bahwa orang lain akan melakukan aksi-aksi yang dianggap penting oleh *trustor*, tanpa perlu dimonitor atau dikontrol oleh *trustor* (Brockner *et al.*, 1997). *Trust* dalam suatu hubungan berkembang (atau gagal untuk berkembang) tergantung dari beberapa faktor atau basis-basis *trust*. Mayer *et al.*, (1995) berpendapat bahwa sejauh mana sebuah pihak dipandang dapat dipercaya adalah tergantung dari kemampuan, kebajikan dan integritas individu. Integritas, diperlihatkan oleh kejujuran seseorang dalam suatu hubungan, seringkali disebutkan sebagai basis *trust* dan mungkin dibentuk oleh keadilan prosedural (Brockner *et al.*, 1997). Jika prosedur yang digunakan trustee dianggap oleh trustor secara prosedural adil, trustor tidak mungkin memonitor trustee. Gabarro (1978) mengidentifikasi 9 basis *trust*, termasuk *trust* dalam area spesifik kompetensi fungsional, kompetensi interpersonal, *trust* dalam kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain, dan *trust* dalam *sense* bisnis seseorang secara keseluruhan. Istilah-istilah sama dengan konsep kemampuan seperti yang diungkapkan Mayer *et al.* (1995).

Mayer, Davis & Schoorman (1995) terdiri dari kebaikan hati, integritas dan kemampuan. Kebaikan hati (*Benevolence*) berarti seseorang memperhatikan tentang kejahteraan orang lain dan termotivasi bertindak untuk kepentingan orang lain, dan tidak akan mengambil kesempatan untuk dirinya sendiri pada orang lain. Kompeten berarti seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang dibutuhkan orang lain. Inti dari kompetensi adalah keberhasilan "Kapasitas untuk memproduksi hasil yang diinginkan". Prediktibilitas berarti tindakan yang cukup konsisten dan dapat meramalkan apa yang harus dikerjakan pada situasi tertentu. Hubungan diantara empat kepercayaan penting dan mau serta mampu merupakan definisi dari pantas untuk dipercaya. *Benevolence* adalah esensi dari kemauan untuk melayani kepentingan orang lain, kompeten adalah esensi kemampuan untuk melayani kepentingan orang lain, sedangkan kejujuran membuktikan kemampuan seseorang membuat dan memenuhi janji untuk melakukannya.

### **Identifikasi Organisasional (*Organizational Identification*)**

Identifikasi organisasional didefinisikan sebagai "kesatuan yang dirasakan seseorang dengan sebuah organisasi dan pengalaman kesuksesan serta kegagalan organisasi juga dianggap sebagai kesuksesan serta kegagalan dirinya" dan identifikasi didefinisikan sebagai suatu konstruk yang perseptual/kognitif, (Ashforth dan Mael 1989). Kebingungan yang seringkali terjadi antara *Organizational Identification* (OID) dan internalisasi serta OID dan komitmen organisasi merupakan masalah khusus (Ashforth dan Mael, 1989). Mengenai hal pertama, sementara identifikasi mengacu pada diri sendiri dalam hal klasifikasi sosial (saya), internalisasi mengacu pada gabungan nilai-nilai dan asumsi-asumsi dalam diri sebagai prinsip-prinsip yang menjadi pedoman (Saya percaya) identifikasi dan internalisasi seringkali sangat berhubungan dalam praktek. Seorang individu mungkin mendefinisikan dirinya sendiri dalam hal organisasi tempatnya bekerja dan tidak setuju dengan atau salah paham dalam mengartikan nilai-nilai yang berlaku, atau mungkin mempertahankan nilai-nilai tersebut dan belum memiliki rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) organisasi.

*OID* seharusnya dibedakan dari identifikasi profesional dan pekerjaan. Sementara *OID* mengacu pada sejauh mana individu mendefinisikan diri mereka sendiri dalam hubungannya dengan sebuah organisasi, identifikasi profesional mengacu pada sejauh mana individu mendefinisikan diri mereka sendiri dalam hubungannya dengan pekerjaannya ('Saya seorang dokter') dan karakteristik-karakteristik prototipe bersumber dari individu-individu yang mengerjakan pekerjaan tersebut, hal ini seharusnya dicatat bahwa nilai-nilai, norma-norma, dan tuntutan-tuntutan yang melekat dalam suatu identitas profesi/pekerjaan mungkin menyebabkan apa saja yang melekat dalam suatu identitas organisasi.

Kerangka kerja interpretatif dari identifikasi organisasi sering dihubungkan pada proses teori identitas sosial (Tajfel, 1978; Turner, 1984; Hogg and Abrams, 1998), yang mendefinisikannya sebagai "persepsi dari pengalaman yang dibagikan dari kelompok dan karakteristik yang dibagikan dari anggota kelompok". Smidts *et al.* (2001) mendeskripsikan identifikasi organisasional sebagai rasa kesatuan dengan organisasi. Koneksi kognitif antara seorang individu dan organisasi, sebuah proses dimana di dalamnya keyakinan individu tentang organisasi menjadi *self-referent* (mengacu pada diri sendiri) (Pratt, 1998). Secara spesifik, para peneliti interpretatif (Stoel, 2002) dan Polzer (2004) memperlakukan identifikasi organisasional sebagai sebuah subset dari proses identifikasi personal yang lebih umum dengan sebuah kelompok, yang didefinisikan oleh Ashforth dan Mael (1989) sebagai sebuah persepsi kesatuan dengan, atau rasa memiliki terhadap, sebuah agregat manusia tertentu, secara spesifik dalam sebuah kelompok karyawan yang berinteraksi.

### **Hubungan antar variabel**

#### **Pengaruh Keadilan prosedural terhadap *Employee Engagement***

Hubungan keadilan prosedural dengan *Employee Engagement* bisa dipandang dalam perspektif *the social exchange theory*. Karyawan yang diperlakukan dengan adil maka akan mempertukarkan dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan dapat menilai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi melalui keadilan prosedural. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai kesetaraan prosedur formal yang mendasari pembuatan keputusan organisasi untuk karyawan (Tekleab *et al.*, 2005), Keadilan prosedural didasarkan komponen interaksional yaitu pada kualitas perlakuan adil yang diterima anggota organisasi. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam keseharian kerja. Hubungan antara keadilan prosedural dengan *engagement* dapat dijelaskan dengan teori keadilan, bahwa jika organisasi mengharapkan karyawan berkinerja baik maka perlakukan mereka dengan adil. Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka **hipotesis pertama** penelitian adalah :

#### **Hipotesis 1 : Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan pada *Employee Engagement***

#### **Pengaruh Keadilan prosedural terhadap *Trust pada supervisor***

Stinglhamber, Florence *et al.* (2006) menyatakan " Terdapat hubungan keadilan prosedural dengan *trust*. Saat ini, teori pertukaran sosial (Blau, 1964) merupakan suatu kerangka teoritis yang dominan digunakan untuk memeriksa hubungan karyawan dalam literatur psikologi organisasi (Setton, Bennett, & Liden, 1996; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Lebih tepatnya, transaksi-transaksi sosial berbasis pertukaran digunakan untuk menyelidiki dan menjelaskan suatu perbedaan dari sikap-sikap kerja dan perilaku yang diinginkan secara organisasional. Pertukaran sosial mungkin dimulai oleh seberapa adil (*fair*) organisasi memperlakukan para karyawan mereka, banyak penelitian telah memfokuskan pada hubungan antara persepsi

para karyawan terhadap keadilan dalam tempat kerja dan konsekuensi-konsekuensi potensial dalam bentuk sikap-sikap kerja dan perilaku. Menurut Blau (1964), kepercayaan seharusnya memainkan sebuah peranan penting dalam hubungan-hubungan ini dengan beraksi sebagai sebuah mekanisme dimana keadilan yang mana mempengaruhi hasil-hasil para karyawan. Penelitian Aryee *et al.* (2002) menguji hubungan antara keadilan prosedural dan *trust* dalam tempat kerja difokuskan hanya *trust* pada pimpinan. Perlakuan keadilan seharusnya menyebabkan sebuah hubungan pertukaran sosial, dan, karena itu, sebuah *mutual trust* antara sumber dari perlakuan adil ini (organisasi vs supervisor) dan targetnya (misalnya karyawan). Dalam definisi mengenai *trust*, Mayer *et al.* (1995) menyarankan bahwa perlakuan yang adil memungkinkan munculnya *trust*. Perlakuan yang adil menghasilkan ekspektasi dari karyawan bahwa masa depan dan hubungan-hubungan jangka panjang akan adil juga. Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka **hipotesis kedua** penelitian adalah :

**Hipotesis 2 : Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan pada *trust* pada supervisor**

**Keadilan Prosedural berpengaruh pada *Organizational Identification (OID)***

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada anggotanya. Organisasi yang bertindak adil ada dapat menumbuhkan emosi positif akan membuat seseorang merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dan mengarahkan karyawan untuk menyatukan status peran ke dalam identitas sosialnya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Identifikasi organisasional merupakan kebanggaan anggota organisasi pada organisasinya. Mael dan Ashforth (1992) berpendapat berpendapat bahwa karyawan yang memiliki identifikasi yang tinggi akan berpikir dan bertindak dari sudut pandang organisasi dan *Organizational Identification* dapat diperkuat oleh faktor-faktor yang membuat organisasi yang menarik bagi karyawan yang dapat menumbuhkan emosi positif bagi karyawan (Van Knippenberg *et al.*, 2007). Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka **hipotesis ketiga** penelitian adalah :

**Hipotesis 3 : Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan pada *Organizational Identification (OID)* karyawan**

**Pengaruh *Trust* pada supervisor terhadap *Employee Engagement* .**

Konsep dari *Work Engagement* diperkenalkan oleh Kahn (1990). *Work Engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990: 694) sebagai "pemanfaatan anggota organisasi itu sendiri terhadap peran mereka dalam pekerjaan. Schaufeli *et al.* (2002) mendefinisikannya sebagai suatu kondisi motivasional positif dari pemenuhan diri karyawan yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi, dan absorpsi. *Work Engagement* yang terdapat merupakan gabungan energi yang tinggi (semangat), keterlibatan yang kuat (dedikasi), dan *efficacy*. *Trust* pada lembaga dapat menyebabkan lebih tingginya *Work Engagement*, ketika karyawan percaya pada organisasi maka mereka akan menfokuskan pada pencapaian tujuan organisasi tanpa ada kekuatiran dikecewakan oleh perilaku tidak menyenangkan oleh organisasi maka dengan dalam melaksanakan tugas akan penuh dedikasi (Kahn, 1990; Rothbard, 2001). Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka **hipotesis keempat** penelitian adalah :

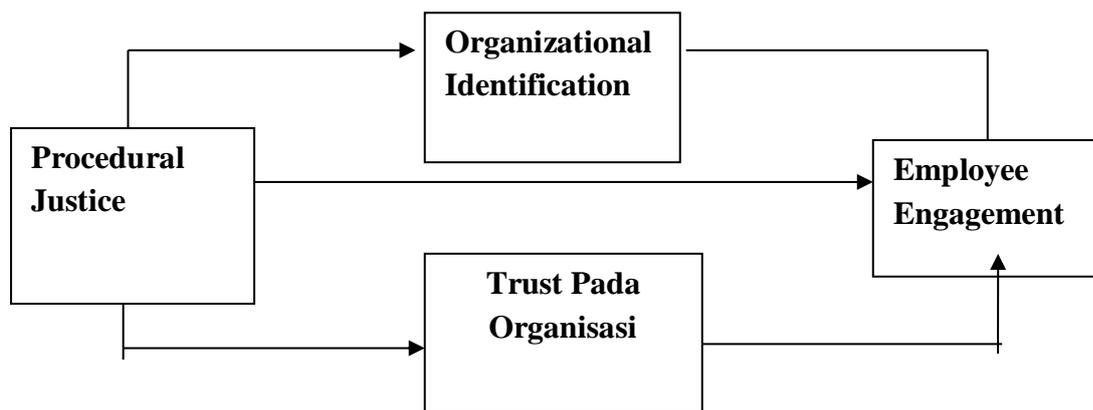
**Hipotesis 4 : *Trust* pada organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* .**

### Pengaruh *Organizational Identification* terhadap *Employee Engagement*

Sebuah bentuk tertentu identifikasi kelompok disebut identifikasi organisasional. Identifikasi organisasional adalah sebuah cara untuk menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi dimana mereka bekerja. Identifikasi organisasional dapat didefinisikan sebagai 'persepsi kesatuan dengan atau rasa memiliki terhadap organisasi', dimana individu mendefinisikannya dalam hal organisasi dimana mereka bekerja (Mael dan Ashforth, 1992). Identifikasi organisasional terbukti menjadi faktor penting dalam kehidupan organisasi. Riset dalam 30 tahun terakhir telah menunjukkan bahwa para karyawan yang sangat mengidentifikasi dengan organisasi mereka menunjukkan sikap-sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi dimana mereka bekerja (Ashforth dan Mael, 1989). Identifikasi yang lebih kuat menyebabkan motivasi untuk *engagement* di tempat kerja. Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka **hipotesis kelima** penelitian adalah :**Hipotesis kelima :**

**:Hipotesis 5 : *Organizational Identification* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hubungan antar variabel, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

### METODE PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk pengujian hipotesis, dengan menggunakan metode survei pada pekerja di perusahaan industri di Surabaya. *Procedural Justice* adalah persepsi responden akan perlakuan adil yang diterima dari organisasi, baik keadilan dalam perlakuan maupun keadilan dalam kebijakan yang dibuat untuk karyawan. Dimensi pengukurannya berdasarkan Shore dan Shore (1995). *Employee Engagement* adalah sikap responden tentang tingkat tingginya level energi, kuatnya keterlibatan dalam pekerjaan dan konsentrasi serta ketertarikan yang membuat bahagia dalam bekerja. Schaufeli et al. (2003) menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* dalam mengukur *Work Engagement* karyawan dengan dimensi yaitu *Vigor*, *Dedication* dan *Absorption*. *Trust pada Organisasi* Adalah persepsi responden tentang tingkat keyakinan mereka bahwa pimpinan organisasi memiliki kemampuan, kebajikan dan integritas. *Trust* pada organisasi

diukur melalui 3 Dimensi dari (Mayer *et al.*, 1995). yaitu Kemampuan (*Ability*), Kebaikan hati (*Benevolence*) dan Integritas (*Integrity*). *Organizational Identification* Adalah Persepsi responden atas dimensi kognitif karena kebanggaannya sebagai anggota organisasi. Mael dan Ashforth (1992), menggunakan dimensi kognitif untuk mengukur identifikasi organisasional..

### **Desain Pengambilan Sampel**

Unit sampel dalam penelitian ini adalah berupa individu, yakni para pekerja di perusahaan industri di Surabaya. Adapun teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel nonprobabilitas dengan mempertimbangkan elemen populasi yang dipilih berdasarkan pendapat peneliti, bahwa sampel tersebut merupakan representasi dari populasi yang menarik (Malhotra, 2010). Dalam riset ini, kriteria responden yang terpilih adalah pekerja di bagian produksi, karena bagian produksi merupakan bagian utama pada perusahaan industri. Jumlah sampel adalah 100 pekerja di bagian produksi perusahaan industri di Surabaya.

### **Metode Pengumpulan Data**

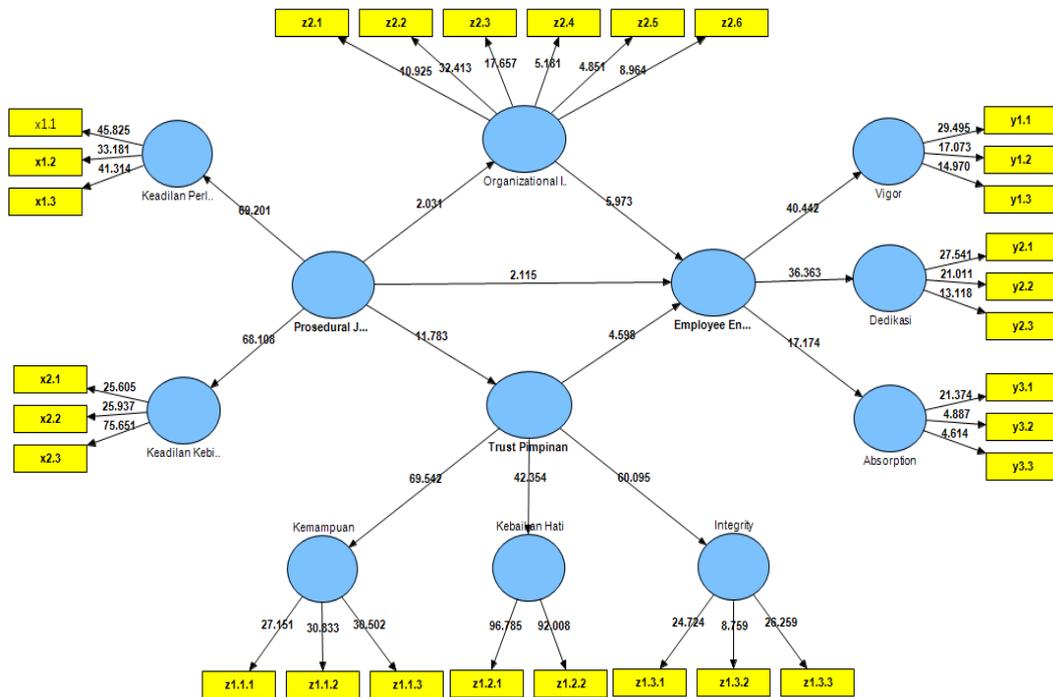
Dalam riset ini data dikumpulkan dengan pendekatan *cross-sectional*. Data dikumpulkan dengan cara survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sejumlah responden secara langsung.

### **Analisis Data**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Penggunaan teknik analisa PLS ini dengan alasan :

1. PLS bisa mengolah semua jenis data,
2. PLS memiliki dua uji di dalamnya yaitu uji *measurement model*, yaitu validitas konstruk dan reliabilitas konstruk. Kemudian uji *structural model*, yaitu uji t dari *partial least square* itu sendiri. Sehingga bisa menyajikan berbagai hasil lengkap dan dianalisa secara menyeluruh
3. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian (Ghozali, 2006). SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model* maka digunakan koefisien alfa atau *cronbach alpha*. Item pengukuran dikatakan *reliable* jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 2010).

Hasil



Tabel : 1  
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	KET
Organizational Identification -> Employee Engagement	0.410031	0.414597	0.068649	0.068649	5.972837	Sign
Prosedural Justice -> Employee Engagement	<b>0.189013</b>	0.181609	0.089352	0.089352	<b>2.115363</b>	Sign
Prosedural Justice -> Organizational Identification	0.221416	0.249820	0.108999	0.108999	2.031355	Sign
Prosedural Justice -> Trust Pimpinan	0.706340	0.699797	0.059943	0.059943	11.783439	Sign
Trust Pimpinan -> Employee Engagement	0.388381	0.396749	0.084460	0.084460	4.598409	Sign

## Pembahasan

### **Pengaruh keadilan prosedural ( *Prosedural Justice* ) terhadap *Employee Engagement***

Hasil menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap *Employee Engagement* dengan nilai  $t_{hitung}$  2,11 > 1,96. Hal ini berarti, apabila *Prosedural Justice* meningkat, maka semakin tinggi pula *Employee Engagement*, begitu pula sebaliknya, semakin menurun *Prosedural Justice* maka semakin rendah pula *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang memberikan kontribusi besar dalam membangun *prosedural justice* adalah keadilan dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten dan hal ini menyebabkan karyawan merasa penuh energi dan sering larut dalam pekerjaan sehingga tidak terasa waktu kerja telah berakhir. Karyawan merasa sangat menikmati dalam pekerjaan akan tetapi mereka tidak mengalami kesulitan untuk membagi waktu antara pekerjaan dengan kepentingan yang lain. Karyawan juga tidak terlalu larut dengan pekerjaan. Pengaruh *Prosedural Justice* dengan *Employee Engagement* adalah signifikan, akan tetapi dalam model, pengaruhnya paling kecil dibandingkan dengan pengaruh antar variabel yang lain. Hal ini membuktikan bahwa kontribusi keadilan prosedural sebagai antecedent *Employee Engagement* adalah kecil. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam keseharian kerja. Hubungan antara keadilan prosedural dengan *engagement* dapat dijelaskan dengan teori keadilan bahwa jika organisasi mengharapkan karyawan berkinerja baik maka perlakukan mereka dengan adil.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural ( *Prosedural Justice* ) terhadap *trust* pada pimpinan atau supervisor**

Hasil menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap *trust* pada pimpinan atau supervisor dengan nilai  $t_{hitung}$  11,78 > 1,96. Hal ini berarti, apabila *Prosedural Justice* meningkat, maka semakin tinggi pula *trust* pada pimpinan atau supervisor, begitu pula sebaliknya, semakin menurun *Prosedural Justice* maka semakin rendah pula terhadap *trust* pada pimpinan atau supervisor.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang memberikan kontribusi besar dalam membangun *prosedural justice* adalah keadilan dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten dan hal ini menyebabkan karyawan *trust* pada supervisor. Karyawan bahwa merasa supervisor sering bertindak untuk kepentingan karyawan serta tidak pernah mengambil kesempatan untuk dirinya sendiri. Supervisor berani untuk melakukan sesuatu untuk meraih kesuksesan serta keyakinan bahwa supervisor memiliki kapabilitas serta keleluasan pengetahuan pada pekerjaan. Supervisor juga sering berlaku adil dengan semua karyawan serta konsisten dalam memegang kata-katanya. Hasil ini sesuai dengan studi Stinglhamber, Florence *et al.* (2006) menyatakan " Terdapat hubungan keadilan prosedural dengan *trust*. Mayer *et al.* (1995) juga menyatakan bahwa perlakuan yang adil memungkinkan munculnya *trust*. Pimpinan atau supervisor yang telah memperlakukan karyawannya dengan adil maka akan menimbulkan *trust* pada pimpinan. *Trust* pada pimpinan akan membawa sikap positif karyawan di tempat kerja.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural ( *Prosedural Justice* ) terhadap *Organizational Identification (OID)***

Hasil menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural (*Prosedural Justice*) terhadap *Organizational Identification (OID)* dengan nilai  $t_{hitung}$  2,03 > 1,96. Hal ini

berarti, apabila *Procedural Justice* meningkat, maka semakin tinggi pula *Organizational Identification (OID)* begitu pula sebaliknya, semakin menurun *Procedural Justice* maka semakin rendah pula *Organizational Identification (OID)*

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang memberikan kontribusi besar dalam membangun *procedural justice* adalah keadilan dalam pemberian tugas serta kebijakan diimplementasikan secara konsisten dan hal ini menyebabkan *Organizational Identification (OID)* yang tinggi. *Organizational Identification* merupakan rasa bangga karyawan sebagai anggota organisasi yang menerapkan keadilan dalam organisasi. Kebanggaan sebagai anggota organisasi menimbulkan sikap positif di tempat kerja yang membuat karyawan merasa mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Identifikasi organisasional merupakan kebanggaan anggota organisasi pada organisasinya. Mael dan Ashforth (1992) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki identifikasi yang tinggi akan berpikir dan bertindak dari sudut pandang kepentingan organisasi.

### **Pengaruh *Trust* pada pimpinan terhadap *Employee Engagement***

Hasil menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara *Trust* pada pimpinan terhadap *Employee Engagement* dengan nilai  $t_{hitung} 4,59 > 1,96$ . Hal ini berarti, apabila *Trust* pada pimpinan meningkat, maka semakin tinggi pula *Employee Engagement* begitu pula sebaliknya, semakin menurun *Trust* pada pimpinan maka semakin rendah pula *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang memberikan kontribusi besar dalam membangun *Trust* pada pimpinan adalah keyakinan karyawan bahwa supervisor mereka dapat dipercaya karena sering bertindak untuk kepentingan karyawan serta tidak pernah mengambil kesempatan untuk dirinya sendiri. Supervisor juga berani untuk melakukan sesuatu untuk meraih kesuksesan serta memiliki kapabilitas serta keleluasan pengetahuan pada pekerjaan. Supervisor juga sering berlaku adil dengan semua karyawan serta konsisten dalam memegang kata-katanya. Kemampuan, perhatian serta integritas supervisor pada pekerjaan serta karyawan menumbuhkan karyawan memiliki *trust* pada supervisor. *Trust* pada supervisor menumbuhkan *engagement* karyawan di tempat kerja. Karyawan merasa penuh energi dan sering larut dalam pekerjaan sehingga tidak terasa waktu kerja telah berakhir. Karyawan merasa sangat menikmati dalam pekerjaan akan tetapi mereka tidak mengalami kesulitan untuk membagi waktu antara pekerjaan dengan kepentingan yang lain. Karyawan juga tidak terlalu larut dengan pekerjaan. *Trust* pada supervisor menyebabkan karyawan memiliki vigor, dedikasi serta *absorption* pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki *trust* pada pimpinan atau supervisor maka mereka akan menfokuskan pada pencapaian tujuan organisasi tanpa ada kekhawatiran dikecewakan oleh perilaku tidak menyenangkan oleh organisasi sehingga dalam melaksanakan tugas akan penuh dedikasi.

### **Pengaruh *Organizational Identification (OID)* terhadap *Employee Engagement***

Hasil menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara *Organizational Identification (OID)* terhadap *Employee Engagement* dengan nilai  $t_{hitung} 5,97 > 1,96$ . Hal ini berarti, apabila *Organizational Identification (OID)* meningkat, maka semakin tinggi pula *Employee Engagement* begitu pula sebaliknya, semakin menurun *Organizational Identification (OID)* maka semakin rendah pula *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator yang memberikan kontribusi besar dalam membangun *Organizational Identification* adalah rasa bangga karyawan sebagai anggota organisasi. Kebanggaan sebagai bagian dari organisasi menimbulkan sikap positif di tempat kerja. Karyawan merasa penuh energi dan sering larut dalam pekerjaan sehingga tidak terasa waktu kerja telah berakhir. Karyawan merasa sangat menikmati dalam pekerjaan akan tetapi mereka tidak mengalami kesulitan untuk membagi waktu antara pekerjaan dengan kepentingan yang lain. Karyawan juga tidak terlalu larut dengan pekerjaan. Kebanggaan sebagai anggota organisasi menyebabkan karyawan memiliki vigor, dedikasi serta *absorption* pada pekerjaan. Riset dalam 30 tahun terakhir telah menunjukkan bahwa para karyawan yang sangat mengidentifikasi dengan organisasi mereka menunjukkan sikap-sikap dan perilaku yang positif terhadap organisasi dimana mereka bekerja (Ashforth dan Mael, 1989). Identifikasi yang lebih kuat menyebabkan motivasi untuk *engagement* di tempat kerja.

Selain hubungan antara variabel, penelitian ini juga membuktikan terdapat peran mediasi. *Organizational Identification* dan *Trust* pada pimpinan memediasi secara parsial hubungan keadilan Prosedural (*Prosedural Justice*) dengan *Employee Engagement*. Hal ini berarti bahwa dalam membangun *employee engagement* dapat secara langsung dari adanya keadilan Prosedural maupun dengan mediasi *Organizational Identification* dan *Trust* pada pimpinan. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa *prosedural justice* memberikan kontribusi terbesar dalam membangun *trust* pada pimpinan. Hal ini dapat diartikan bahwa betapa pentingnya organisasi bersikap adil terhadap karyawan karena apabila organisasi tidak bersikap adil maka akan dengan mudah karyawan tidak percaya pada pimpinan. Ketidakpercayaan pada pimpinan akan dapat berdampak fatal, dengan mudahnya karyawan bagian produksi melakukan demo. *Trust* pada pimpinan juga memiliki kontribusi yang besar pada *engagement* karyawan di tempat kerja. Disisi lain walaupun *prosedural justice* berpengaruh secara signifikan pada *Employee Engagement*, akan tetapi kontribusinya sangat kecil. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sangat penting adanya keadilan karena akan menumbuhkan kepercayaan pada pimpinan yang akan membuat karyawan *engagement* di tempat kerja. Pengaruh adanya keadilan dalam organisasi pada *Organizational Identification* tidak sebesar *trust* pada pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Ashforth, B.E. and F. Mael. 1989. Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 20 – 39.
- Brockner, Joel, Phyllis A., Siegel, Joseph P., Daly, and Christopher Martin, 1997. When trust matters : The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly* 42 ( September ) : pp. 558-83
- Chughtai, Aamir A. and Finian, Buckley, 2009. Linking Trust in the Principal to School Outcomes : The Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement. *International Journal of Educational Management*, Vol. 23, No. 7, pp. 574-589.
- Colquitt, J.A. 2001. On The dimensionality of Organizational Justice : a Construct Validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol.86, pp 386-400.

- Gabbaro, John. 1978. The development of trust, influence, and expectation. In *Interpersonal Behavior : Communication and understanding in relationships*, edited by Anthony G. Althos and John J. Gabbaro, 290-303. Englewood Cliffs, NJ : Prentice- Hall.
- Ghozali, I. 2006, *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Cetakan IV, Semarang: Badan Penelitian Universitas Diponegoro.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.73, No.1, pp. 78–91.
- He, H., & Brown, A. D., (2013). Organizational identity and organizational identification. A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, Vol. 38. No. 1, pp. 3–35
- Hogg, A.M. and Abrams, D. (1998), *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*, Routledge, London.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 : 692-724.
- Lindsold, Sverre, 1978. Trust Development, the grit proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, Vol. 85, No..4, pp. 772-93.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S.A. 2011, *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
- Mael, F. and B.E. Ashforth. 1992. Alumni and Their Almamater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103-124.
- Malhotra, N. K. (2010), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6<sup>th</sup> ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. 1997. *The Truth about Burnout : How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it*. San Fransisco, CA : Jossey Bass.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman, 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* Vol. 20, no 3: 709- 34.
- Pratt, G.M. (1998), "To be or not to be? Central question in organisational identification", in Whetten, D.A. and Godfrey, P.C. (Eds), *Identity in Organisations: Building Theory through Conversations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 171-207.
- Polzer, T.J., 2004. "How subgroup interests and reputations moderate the effects of Organisational Identification and Cooperation", *Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 71-96.
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. Perceived Oganizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol . 87, pp 698-714.
- Rothbard, N.P. 2001. Enriching or Depleting ? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46 : 655-684

- Saks, A.M. 2006. , "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 5, pp. 600-619
- Schaufeli, W.B. and Bakker.A.2003. *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University
- Schoorman,F. David,Roger C. Mayer, and James H. Davis. 1996. Empowerment in veterinary clinics : The role of trust in delegation. *Paper presented at Society for Industrial and Organizational Psychology*, San Diego.
- Settoon, R. P., N. Bennet and R. C. Liden. 1996. Social Exchange in Organizations: The Differential Effects of Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 219-239.
- Smidts, A., Pruyn, A. and Van Riel, C.B. (2001), "The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 5, pp. 1051-62.
- Stinglhamber, Florence, David De Cremer and Liesbeth Mercken, 2006. Perceived Support as a Mediator of The Relationship Between Justice and Trust. *Group & Organization Management*, Vol. 31, No. 4, pp 44
- Stoel, L. (2002), "Retail cooperatives: group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 51-60.
- Tajfel, H. (1978), *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, Academic Press, London
- Tekleab, A.G., Takeuchi, R., dan Taylor, M.S. 2005. Extending the c Chain of Relationships Among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 146–157.
- Thibaut and Walker 1975 . *Procedural Justice : A Psychological Analysis*, Erlbaum : Hillsdale, NY.
- Turner, J.C. 1984, "Social identification and psychological group formation", in Tajfel, H. (Ed.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*. Volume II, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 519-38.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003 . The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, Vol 7, No.4, pp. 349–361
- Tyler, T. R. 2000. Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, Vol. 35, No. 2, pp. 117–125.

**Praptini Yulianti**

Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. 1997. Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 82-111

Van Knippenberg, D., van Dick, R. and Tavares, S. 2007. Social Identity and Social Exchange: Identification, support and withdrawal from the job, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37 No. 3, pp. 457-77.