

# INTERAKSI MODAL SOSIAL DAN KEADILAN ORGANISASI DALAM MENJELASKAN EMPLOYEE ENGAGEMENT

Syarifah Fira Novianti<sup>1</sup>, Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono<sup>2</sup>, Fauziyah, S.E., M.Si<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[Syarifahfira03@yahoo.com](mailto:Syarifahfira03@yahoo.com)

<sup>2</sup>Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[herukurnianto@umy.ac.id](mailto:herukurnianto@umy.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
[Fauziyah@umy.ac.id](mailto:Fauziyah@umy.ac.id)

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan prosedural terhadap employee engagement dengan modal sosial sebagai pemoderasi di Universitas Islam Riau (UIR).*

*Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu suatu mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Berdasarkan jumlah populasi maka sampel dalam penelitian ini sebesar 171 responden. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural, variabel dependen yaitu Employee Engagement, dan variabel moderasi yaitu modal sosial. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi hirarki.*

*Hasil penelitian ini membuktikan Keadilan Distributif berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement, Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement, modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement dan modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement.*

**Kata Kunci :** *Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Employee Engagement Dan Modal Sosial*

## **Abstract**

*This study aims to determine the effect of distributive and procedural justice on employee engagement with social capital as a moderator at the Universitas Islam Riau (UIR).*

*The sampling technique used in this study is the census method, which is taking the entire population as a sample of the study. Based on the number of population then the sample in this study amounted to 171 respondents. The research variables consist of independent variables namely distributive justice and procedural justice, the dependent variable is the Employee Engagement, and the moderation variable is the social capital. Data analysis in this study using hierarchy regression analysis.*

*The results of this study prove Distributive Justice has a significant positive effect on Employee Engagement, Procedural Justice has a significant positive effect on Employee Engagement, social capital Moderate the influence of Distributive Justice to Employee Engagement and social capital moderate the influence of Procedural Justice on Employee Engagement.*

**Keywords:** *Distributive Justice, Procedural Justice, Employee Engagement And social capital*

## PENDAHULUAN

Peran sumber daya manusia dalam Perguruan Tinggi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi. Perguruan Tinggi juga membutuhkan dukungan pegawai handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Pegawai diharapkan memiliki keterikatan atau engaged dengan institusi. Dengan demikian, pegawai dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012). Employee Engagement muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, serta perilaku organisasi pegawai. (Markos dan Sridevi, 2010). Rendahnya Employee Engagement ini dapat berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, karena tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya juga rendah.

McBain (dalam Margaretha dan Santosa, 2012) mengemukakan beberapa faktor utama yang dapat menjadi penggerak Employee Engagement, dan salah satunya adalah organisasi. Beberapa hal terkait organisasi yang dapat mempertahankan pegawai adalah dengan memperhatikan persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima secara adil (Saks, 2006). Keadilan organisasi pegawai merupakan salah satu bahasan yang selalu dikaitkan pada Employee Engagement. Keadilan organisasi dipandang sebagai persepsi individu dan persepsi organisasi terhadap Keadilan dari penerimaan perlakuan

sebuah organisasi dan reaksi perilaku mereka sebagai suatu persepsi (Aryee et.al 2002). Keadilan organisasi menunjuk pada Keadilan dan perlakuan etis yang diterima setiap individu dalam organisasi. Keadilan organisasi membantu menjelaskan sikap individu terhadap Keadilan yang diterima baik secara prosedur maupun hasil. Keadilan dalam penelitian ini berfokus kepada Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural

Selain Employee Engagement, menurut Lopaciuk (2011), sementara Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap sikap pegawai mencapai tujuan organisasi, Modal sosial pegawai juga berperan penting dalam peluang peningkatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan Modal sosial yang tinggi, maka organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan mereka dibandingkan dengan Modal sosial yang rendah. (Lopaciuk, 2011). Modal sosial, didefinisikan sebagai sumber daya aktual dan potensial yang tertanam dalam hubungan antar pegawai dan perusahaan. Modal sosial merupakan prediktor penting bagi kinerja kelompok dan organisasi. (Adler dan Kwon, 2002 dan Lopaciuk, 2011). Dalam berbagai macam penelitian, social capital mampu memoderasi hubungan antar iklim Keadilan organisasi dan kinerja perusahaan (Mahajan dan Benson, 2013), hubungan motivasi pelayanan dan organizational citizenship behavior (Mesbahi, 2017), hubungan Keadilan organisasi dan kepuasan individu (Tjahjono, 2011). Selain itu Modal sosial sebagai perspektif subjektif berperan signifikan dalam menjelaskan komitmen afektif (Tjahjono, 2014) dan Akbari et.al (2014) membuktikan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh terhadap Modal sosial.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mencari pengaruh atau hubungan antar isu-isu diatas. Hasil penelitian Rasheed et.al (2014), membuktikan Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Employee Engagement. Hasil penelitian Gupta dan Kumar (2013), Gosh et.al (2014) membuktikan Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Employee Engagement. Tjahjono (2011) membuktikan Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan individu, dan Modal sosial mampu memoderasi hubungan Keadilan Prosedural terhadap kepuasan individu.

Berdasarkan isu-isu dan hasil penelitian tersebut di atas, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian tentang “**Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement dengan Modal sosial sebagai Variabel Moderasi**”..

## **KAJIAN TEORI**

### **Employee Engagement**

Schaufeli et al (2002) menjelaskan bahwa “Engaged Employee have a sense of energetic and effective connection with their work activities and they see themselves as able to deal completely with the demands of their job”. Margaretha dan Santosa (2012) mendefinisikan Employee Engagement sebagai pemberdayaan anggota organisasi terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja.

### **Keadilan Distributif**

Menurut Colquitt (2012) Keadilan Distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya

Keadilan Distributif. Colquitt (2012) Keadilan Distributif dikonseptualisasikan sebagai Keadilan yang terkait dengan hasil keputusan dan distribusi sumber daya. Hasil atau sumber daya mungkin berwujud (misalnya membayar) atau tidak terwujud (misalnya pujian). Persepsi Keadilan Distributif dapat dipelihara outcome seimbang dengan input.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan Prosedural (Colquitt, 2012) yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Keadilan Prosedural merupakan Keadilan organisasi yang terkait dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan pada anggota organisasi (Alotaibi, 2001).

### **Modal sosial**

Menurut Nahapiet dan Ghoshal (1998) pengertian Modal sosial adalah jumlah dari sumber daya aktual dan potensial yang tertanam didalamnya, tersedia melalui, dan berasal dari jaringan hubungan yang dimiliki oleh individu atau sosial. Akdere (2005) dalam Tjahjono (2011) modal sosial adalah kemampuan individu dalam mengarahkan potensi melalui jaringan antar individu, kelompok, atau organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement**

Adanya persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan Keadilan Distributif akan mempengaruhi Employee Engagement. Ketidakadilan menyebabkan perasaan tidak menyenangkan serta menimbulkan ketegangan di tempat kerja. Jika pegawai mengalami ketidakadilan, maka pegawai mengalami reaksi emosional (seperti

marah) sebagai hasilnya Employee Engagement akan rendah. Pegawai yang memiliki rasa keterikatan dengan organisasi cenderung bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik (Schaufeli et al, 2002)..

Penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012) menunjukkan bahwa Keadilan Distributif secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Penelitian yang dilakukan oleh Haynie et.al (2016) yang menunjukkan bahwa Keadilan Distributif memiliki pengaruh yang signifikan dengan Employee Engagement. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) juga menunjukkan bahwa Keadilan Distributif signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Wongan (2014) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dengan adanya ketidakadilan distribusi terkait gaji atau tunjangan kurang layak yang diterima pegawai menyebabkan pegawai mempunyai Employee Engagement yang rendah. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement**

Persepsi Keadilan Prosedural ini lebih kuat dalam menjelaskan outcome organisasional yang dapat ditunjukkan dengan sikap seseorang terhadap organisasinya (Tjahjono, 2011). Keadilan Prosedural ini merujuk pada keberpihakan organisasi terhadap pegawai, terutama yang berkaitan dengan prosedur dalam penentuan keputusan dalam organisasi (Al-Zu'bi, 2010). Keadilan Prosedural ini dapat diperoleh

jika pegawai tersebut dapat memberikan suara atau pendapatnya, di mana pendapatnya tersebut dapat ikut dipertimbangkan oleh pimpinan ataupun manajemen organisasi. Jika organisasi memiliki prosedur yang dianggap adil oleh pegawai maka pegawai akan dapat memberikan waktu dan tenaganya untuk organisasi. Adanya Keadilan terhadap prosedur ini dapat membuat pegawai memiliki semangat untuk bekerja dan mengabdikan pada organisasi, sehingga dapat meningkatkan Employee Engagement. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement

### **Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement**

Penelitian yang dilakukan oleh Haynie et.al (2016) menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan distribusi dapat dimoderasi oleh variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan distribusi terhadap kinerja dapat ditingkatkan dengan adanya variabel lain. Penelitian yang dilakukan oleh Tjahjono (2011) menunjukkan bahwa Modal sosial dapat memoderasi pengaruh Keadilan Distributif dengan kepuasan individu. Modal sosial dapat memoderasi dengan baik/kuat pengaruh Keadilan Distributif terhadap kepuasan jika Modal sosial yang dimiliki rendah. Berdasarkan sudut pandang Keadilan Distributif, seseorang yang memiliki Modal sosial rendah akan lebih fokus pada aspek keuangannya, sehingga jika orang-orang tersebut cenderung lebih sensitif jika hasil yang diperoleh tidak sebanding dengan yang diharapkan. Jika distribusi

penghasilan/pendapatan seseorang tidak merata/adil sesuai dengan apa yang telah dikerjakan atau diharapkan, orang dengan Modal sosial rendah akan cenderung memiliki keterikatan yang rendah pula, karena timbulnya kekecewaan yang disebabkan ketidaksesuaian apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan.

Modal sosial merupakan modal yang utama dalam menciptakan kebersamaan, kepercayaan dan saling menguntungkan antar karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan organisasi tersebut. Modal sosial merujuk pada serangkaian nilai atau norma yang membentuk hubungan sosial dalam masyarakat sehingga dapat menjaga kesatuan anggota kelompok (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Seseorang tanpa adanya kesempatan terikat dalam jejaring penerima, tanpa motivasi untuk berkontribusi atau tanpa kemampuan yang diperlukan tidak akan menjadi sumber Modal sosial (Ghifary, et.al 2015), sehingga orang tersebut akan mengalami kesulitan untuk dapat berkontribusi dalam organisasi. Suatu anggota masyarakat tidak mungkin dapat mengatasi berbagai permasalahan secara individu (Syahra, 2003). Namun memerlukan bantuan dan kerja sama dengan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan cepat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement

### **Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement**

Penelitian yang dilakukan oleh Haynei et.al (2016) menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan Prosedural dapat dimoderasi oleh variabel lain. Salah satu variabel yang dimungkinkan dapat

memoderasi yaitu Modal sosial. Modal sosial merupakan Seseorang yang memiliki Modal sosial yang rendah akan mencoba untuk membuat kepentingannya dilindungi oleh kebijakan prosedur organisasi, seperti kebijakan penilaian kinerja (Tjahjono, 2011).

Modal sosial merujuk pada serangkaian nilai atau norma yang membentuk hubungan sosial dalam masyarakat sehingga dapat menjaga kesatuan anggota kelompok (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Suatu anggota masyarakat tidak mungkin dapat mengatasi berbagai permasalahan secara individu (Syahra, 2003). Namun memerlukan bantuan dan kerja sama dengan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan cepat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek/Subjek Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang dilakukan pada pegawai Universitas Islam Riau (UIR) yang beralamat di Jalan Kaharudin Nasution 113 Pekanbaru, Riau. Subjek penelitian ini adalah seluruh pegawai di Universitas Islam Riau (UIR) yang berjumlah 171 orang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus, yaitu mengambil seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Berdasarkan jumlah populasi maka sampel dalam penelitian ini sebesar 171 responden.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **Variabel Independen**

### **Keadilan Distributif**

Menurut Colquitt (2012) Keadilan Distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Variabel ini diukur dengan indikator yang telah dikembangkan (Colquitt, 2012) dengan menggunakan skala Likert satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

### **Keadilan Prosedural**

Keadilan Prosedural (Colquitt, 2012) yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Pengukuran variabel Keadilan Prosedural menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan oleh Colquitt (2012). dengan menggunakan skala Likert satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

### **Variabel Moderasi**

Menurut Tjahjono (2011) Modal sosial adalah kemampuan individu dalam mengarahkan potensi jaringan antar individu, kelompok dan organisasi. Peneliti menggunakan 7 item yang dikembangkan oleh Tjahjono (2011) dengan menggunakan skala Likert satu (1) sangat tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

### **Variabel Dependen**

Schaufeli et al (2002) menjelaskan Employee Engangement adalah rasa keterikatan yang dimiliki pegawai dengan organisasi cenderung bersemangat dan melakukan aktivitas kerjanya dengan efektif serta pegawai tersebut memiliki keyakinan yang kuat untuk dapat menyelesaikan atau menangani setiap pekerjaannya dengan baik. Variabel ini diukur dengan indikator yang telah dikembangkan Schaufeli and Bakker (2006) dengan menggunakan skala Likert satu (1) sangat

tidak setuju sampai lima (5) sangat setuju.

### **Uji Hipotesis dan Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Hirarki, dengan menggunakan program SPSS 21. Berdasarkan Juud and Kenny (2010), analisis regresi hirarki adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel moderasi Modal sosial terhadap hubungan antara variabel independen Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural dengan variabel dependen Employee Engagement. Persamaan regresi hirarki yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e$$

$$Y = \beta_3 X_1 Z + \beta_3 X_2 Z + e$$

Keterangan:

Y = Employee Engagement

X<sub>1</sub> = Keadilan Distributif

X<sub>2</sub> = Keadilan Prosedural

Z = Modal sosial

a = Konsanta

β = Koefisien Regresi

e = Kesalahan

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Dari hasil analisis deskripsi responden dapat disimpulkan mayoritas responden laki-laki sebesar 103 responden atau 68,7% dan responden wanita adalah sebesar 47 responden atau 31,3%. Hasil ini sesuai dengan pegawai UIR yang lebih didominasi oleh pegawai laki-laki. Hasil dari analisis deskripsi responden dapat disimpulkan bahwa usia responden mayoritas pada rentang usia lebih dari 41 tahun sebesar 60 responden atau 40%. Hasil deskripsi responden juga menunjukkan bahwa mayoritas responden berdasarkan jabatan adalah staff, yaitu sebesar 102 responden atau 68% dan hasil deskripsi responden

berdasarkan masa kerja mayoritas responden bekerja selama > 10 tahun sebesar 68 responden atau 45,3%.

### Uji Hipotesis

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Hirarki, dengan menggunakan program SPSS 21. Berdasarkan Juud and Kenny (2010), analisis regresi hirarki adalah teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel moderasi (Modal sosial) terhadap hubungan antara variabel independen (Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural) dan variabel dependen (Employee Engagement). Hasil analisis regresi berganda Hirarki adalah sebagai berikut :

**Tabel Hasil Estimasi Regresi**

| Model                               | Koef. Regresi | Sig.t | Sig. F | Adjusted R Square | Kes                        |
|-------------------------------------|---------------|-------|--------|-------------------|----------------------------|
| Step 1                              |               |       |        |                   |                            |
| Keadilan Distributif (X1)           | 0,477         | 0,000 | 0,000  | 0,626             | H1 diterima<br>H2 diterima |
| Keadilan Prosedural (X2)            | 0,621         | 0,000 |        |                   |                            |
| Modal sosial (Z)                    | 0,129         | 0,013 |        |                   |                            |
| Step 2                              |               |       |        |                   |                            |
| Moderat 1                           |               |       |        | 0,674             | H3 diterima<br>H4 diterima |
| Keadilan Distributif x Modal sosial | 0,076         | 0,031 | 0,000  |                   |                            |
| Moderat 2                           |               |       |        |                   |                            |
| Keadilan Prosedural x Modal sosial  | 0,155         | 0,001 |        |                   |                            |

Variabel Dependen : Employee Engagement (Y)

Hasil uji hipotesis pertama digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement. Pengujian hipotesis pertama menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pada Tabel 4.6, dihasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,477 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,000 < \alpha (0,05)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif signifikan terhadap Employee

Engagement sehingga hipotesis pertama penelitian ini diterima.

Hasil uji hipotesis kedua digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement. Pengujian hipotesis kedua menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pada Tabel 4.6, dihasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,621 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,000 < \alpha (0,05)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement sehingga hipotesis kedua penelitian ini diterima

Hasil uji hipotesis ketiga digunakan untuk mengetahui Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pada Tabel 4.6 dihasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,076 dan nilai signifikansi sebesar 0,031. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,031 < \alpha (0,05)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement sehingga hipotesis ketiga penelitian ini diterima

Hasil uji hipotesis keempat digunakan untuk mengetahui Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement. Pengujian hipotesis ketiga menggunakan tingkat signifikansi 5%. Pada Tabel 4.6 dihasilkan nilai koefisien regresi sebesar 0,155 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Pada tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$ ; maka koefisien regresi tersebut signifikan karena  $0,035 < \alpha (0,05)$  sehingga dapat disimpulkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement sehingga hipotesis keempat penelitian ini diterima

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil analisis regresi hirarki, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat Keadilan Distributif akan meningkatkan Employee Engagement dan sebaliknya apabila semakin menurun Keadilan Distributif akan menurunkan Employee Engagement.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa persepsi yang baik pegawai mengenai Keadilan Distributif organisasi yang terdiri dari penilaian kinerja telah menggambarkan usaha yang telah dilakukan, penilaian kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan, penilaian kinerja yang menggambarkan sikap, penilaian kinerja yang menggambarkan prestasi kerja, dan penilaian kinerja yang menggambarkan cara bekerja dan berperilaku akan meningkatkan semangat dan komitmen keinginan untuk mengabdikan/berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan/tujuannya, di mana Engagement tersebut diperoleh dengan menyelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal.

Keadilan Distributif yang baik berpengaruh pada keterikatan pegawai di perusahaan. Pegawai yang memiliki nilai persepsi yang rendah terhadap Keadilan Distributif dalam pekerjaannya menyatakan bahwa tidak adanya peraturan baik aturan umum maupun SOP (Standard Operational Procedure) akan menyebabkan pegawai tersebut malas untuk bekerja. Selain itu, pegawai yang merasa tidak digaji dengan layak tidak akan bersemangat dalam pekerjaannya. Pegawai cenderung antipati terhadap perusahaannya dan

merasa perusahaannya hanya mengeruk keuntungan darinya tanpa adanya keinginan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Keadilan Distributif adalah Keadilan berkaitan dengan alokasi outcome atau hasil yang diperoleh pegawai, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja. Tjahjono (2011) menambahkan bahwa Keadilan Distributif bersifat transaksional antara organisasi dan pegawai. Pegawai termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi pegawai.

Hasil ini sesuai beberapa penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012), Haynie et.al (2016), Margaretha dan Santosa (2012) dan Wongan (2014) menunjukkan bahwa Keadilan Distributif secara signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement. Hal tersebut berarti jika suatu organisasi menunjukkan Keadilan dalam distribusi penghasilan/gaji pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, maka pegawai tersebut akan memiliki Employee Engagement yang tinggi.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil analisis regresi hirarki, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat Keadilan Prosedural akan meningkatkan Employee Engagement dan sebaliknya apabila semakin menurun Keadilan Prosedural akan menurunkan Employee Engagement.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa persepsi yang baik pegawai mengenai Keadilan Prosedural organisasi yang terdiri dari prosedur penilaian kinerja yang melibatkan pegawai, konsisten, mempunyai informasi yang akurat, sesuai dengan etika dan standar



moral, tidak mengandung kepentingan pihak tertentu dan terbuka terhadap koreksi dan masukan akan meningkatkan semangat dan komitmen keinginan untuk mengabdikan/berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan/tujuannya, di mana Engagement tersebut diperoleh dengan menyelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal.

Keadilan Prosedural yang baik berpengaruh pada keterikatan pegawai di perusahaan. Adanya Keadilan dalam informasi menyebabkan pegawai merasa nyaman atas keputusan yang diambil oleh atasannya. Tanpa adanya informasi yang jelas dari atasannya, pegawai akan sering merasa keputusan yang dibuat tidak adil atau memberatkan. Semakin pegawai merasakan adanya Keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan semakin terikat pegawai atas pekerjaan mereka, demikian pula sebaliknya apabila pegawai merasakan kurangnya Keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan terikat mereka pada pekerjaan mereka

Keadilan Prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. Tjahjono (2008) menegaskan bahwa Keadilan Prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan.

Keadilan Prosedural akan lebih kuat daripada Keadilan Distributif dalam memprediksi outcomes organisasional. Hal tersebut didukung pandangan Colquitt et al., (2012) bahwa seseorang akan menggunakan persepsi Keadilan Prosedural, ketika mereka akan menentukan bagaimana bereaksi dengan organisasi atau sistem.

Employee Engagement sebagai pemberdayaan anggota organisasi

terhadap peran kerjanya dalam suatu ikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama bekerja (Margaretha dan Santosa, 2012). Seseorang yang memiliki Employee Engagement dapat meningkatkan kinerjanya, karena pegawai tersebut merasa memiliki organisasi sehingga akan memberikan yang terbaik untuk organisasi. Oleh karena itu, Employee Engagement perlu ditingkatkan dengan memperhatikan faktor yang dapat memengaruhinya, seperti Keadilan Prosedural.

Keadilan Prosedural ini dapat diperoleh jika pegawai tersebut dapat memberikan suara atau pendapatnya, di mana pendapatnya tersebut dapat ikut dipertimbangkan oleh pimpinan ataupun manajemen organisasi. Jika organisasi memiliki prosedur yang dianggap adil oleh pegawai maka pegawai akan dapat memberikan waktu dan tenaganya untuk organisasi. Adanya Keadilan prosedur ini dapat membuat pegawai memiliki semangat untuk bekerja dan mengabdikan pada organisasi, sehingga dapat meningkatkan Employee Engagement.

Hasil ini sesuai penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural signifikan berpengaruh terhadap Employee Engagement.

### **Modal Sosial memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement. Hal ini berarti bahwa semakin baik Modal sosial akan meningkatkan hubungan Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement dan sebaliknya apabila semakin buruk Modal sosial akan menurunkan hubungan Keadilan

Distributif terhadap Employee Engagement.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa apabila pegawai mempunyai Modal sosial yang baik akan meningkatkan hubungan Keadilan Distributif organisasi yang terdiri dari penilaian kinerja telah menggambarkan usaha yang telah dilakukan, penilaian kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan, penilaian kinerja yang menggambarkan sikap, penilaian kinerja yang menggambarkan prestasi kerja, dan penilaian kinerja yang menggambarkan cara bekerja dan berperilaku dan semangat dan komitmen keinginan untuk mengabdikan/berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan/tujuannya, di mana Engagement tersebut diperoleh dengan menyelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal.

Eksistensi Modal sosial pegawai menjadi penting karena mempengaruhi kinerja pegawai yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi (Akdere, 2005). Bangunan hubungan sosial yang didasari dengan kepercayaan sehingga membangkitkan semangat kebersamaan (solidaritas sosial) yang tinggi sehingga berdampak positif pada peningkatan kesejahteraan ekonomi dan pembangunan. Keberadaan Modal sosial dapat menumbuhkan suatu perilaku positif dalam organisasi yang dapat mendorong individu untuk berperilaku lebih demi tercapainya tujuan perusahaan.

Seorang pekerja yang memiliki Employee Engagement yang tinggi cenderung untuk setia dengan pekerjaannya (Imperatori, 2017). Orang yang setia dengan pekerjaannya akan berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk organisasi. Employee Engagement dapat ditingkatkan dengan meningkatkan Keadilan Distributif. Keadilan Distributif merupakan kewajiban hasil yang diterima

dari prosedur organisasi (Alotaibi, 2001), artinya apa yang diterima pegawai sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya untuk organisasi.

Penekanan pandangan Thibaut dan Walker (dalam Colquitt, 2012) bahwa prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Permasalahannya adalah bahwa setiap individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan tidak jarang saling bertentangan. Kondisi demikian menyebabkan konflik dan perselisihan (dispute) sehingga salah satu cara penting adalah menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

### **Modal Sosial memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement. Hal ini berarti bahwa semakin baik Modal sosial akan meningkatkan hubungan Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement dan sebaliknya apabila semakin buruk Modal sosial akan menurunkan hubungan Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement.

Hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa apabila pegawai mempunyai Modal sosial yang baik akan meningkatkan hubungan Keadilan Prosedural organisasi yang terdiri dari yang terdiri dari prosedur penilaian kinerja yang melibatkan pegawai, konsisten, mempunyai informasi yang akurat, sesuai dengan etika dan standar moral, tidak mengandung kepentingan pihak tertentu dan terbuka terhadap koreksi dan masukan akan meningkatkan semangat dan komitmen keinginan untuk

mengabdikan/berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan/tujuannya, di mana Engagement tersebut diperoleh dengan menelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal.

Haynei et al (2016) menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan Prosedural dapat dimoderasi oleh variabel lain. Salah satu variabel yang dimungkinkan dapat memoderasi yaitu Modal sosial. Modal sosial merupakan Seseorang yang memiliki Modal sosial yang rendah akan mencoba untuk membuat kepentingannya dilindungi oleh kebijakan prosedur organisasi, seperti kebijakan penilaian kinerja (Tjahjono, 2011). Seseorang akan cenderung memperlakukan Keadilan Prosedural karena adanya prosedur yang mengakomodasi kepentingannya. Jika prosedur dianggap tidak adil, orang-orang yang memiliki Modal sosial yang rendah lebih sensitif dalam hal tingkat perubahan kepuasan. Hal tersebut dikarenakan yang menjadi fokus orang-orang tersebut yaitu aspek keuangan.

Modal sosial merujuk pada serangkaian nilai atau norma yang membentuk hubungan sosial dalam masyarakat sehingga dapat menjaga kesatuan anggota kelompok (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Suatu anggota masyarakat tidak mungkin dapat mengatasi berbagai permasalahan secara individu (Syahra, 2003). Namun memerlukan bantuan dan kerja sama dengan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan cepat

## KESIMPULAN

1) Berdasarkan hasil analisis regresi hirarki, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement.

2) Berdasarkan hasil analisis regresi hirarki, dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement.

3) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Employee Engagement.

4) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Modal sosial memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Employee Engagement.

5)

## SARAN

1. Bagi Universitas Islam Riau

UIR dapat melakukan perbaikan dan peningkatan pada beberapa aspek sebagai upaya menciptakan Employee Engagement pada diri pegawai tersebut. Pegawai cenderung melakukan pekerjaan dengan baik apabila memiliki kontrol terhadap pekerjaan tersebut dan menerima dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja. Pihak manajemen UIR perlu memperhatikan dalam hal Keadilan dan Modal sosial secara baik dengan cara Menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif bagi pegawainya, menjamin Berdasarkan hasil analisis deskriptif tingkat Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural serta modal sosial dalam kondisi sedang. Oleh karena itu, maka disarankan agar UIR meningkatkan tingkat Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Modal Sosial. Peningkatan Keadilan Distributif dapat dilakukan dengan cara meningkatkan penilaian kinerja yang disesuaikan dengan kinerja pegawai, prestasi pegawai, dan perilaku pegawai di tempat kerja, sedangkan peningkatan Keadilan Prosedural dapat dilakukan dengan cara setiap prosedur penilaian kinerja harus dilaksanakan secara konsisten dan melibatkan pegawai dan

didasarkan dengan informasi, etika dan moral serta tidak mengandung kepentingan pihak tertentu. Untuk modal sosial, diharapkan perusahaan meningkatkan kualitas modal sosial dari masing-masing pegawai seperti mendiskusikan masalah pekerjaan bersama-sama, berinteraksi sesama pegawai, saling mempercayai, mampu berkomunikasi dan berhubungan dengan baik dengan sesama pegawai.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Jika peneliti selanjutnya menghendaki untuk meneliti dengan menggunakan kedua variabel ini kembali, maka diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan subjek perusahaan dengan bidang yang berbeda seperti BUMN, pemerintahan atau perusahaan swasta mengingat pentingnya Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Modal sosial maupun Employee Engagement dalam setiap perusahaan dalam memajukan organisasi tersebut. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode pengambilan data selain kuesioner tertutup yaitu metode wawancara. Dengan metode wawancara diharapkan dapat mengetahui secara mendalam mengenai permasalahan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Modal sosial, dan Employee Engagement di UIR.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, P, Sharafi, M, dan Vatandost, T, 2011, A Study of the Relationship between Perceived Organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study: Physical Education General Department of Ilam province), *International Journal of Sport Studies*, Vol, 2 (9), 455-464, 2012
- Alotaibi, A,G, 2001, Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management*, Vol, 30, No, 3, 363-376.
- Al-Zu'bi, H,A, 2010, A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International Justice of Business and Management*, Vol, 5, No, 12, 102-109.
- Aryee, S, Pawan S B, Chen, Z, 2002, Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a Sosial exchange model, *Journal of Organizational Behavior*; Vol, 23, No, 3, 267.
- Biswas, S, Varma, A, dan Ramaswarni, A, 2013, Linking Distributive and Procedural Justice to Employee Engagement Through Sosial Exchange: A Field Study in India, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol, 24, No, 8, 1570-1587.
- Carina dan Harjanti, D, 2017, Analisis Penerapan Modal sosial pada PT, Indrayasa Migasa, *AGORA*, Vol, 5, No, 1.
- Cendani, C, dan Tjahjaningsih, E, 2015, Pengaruh Employee Engagement dan Modal sosial terhadap Kinerja Pegawai dengan OCB (Organizational Citizenship Behavior) sebagai Mediasi (Studi pada Bank Jateng Kantor Pusat), *Media Ekonomi dan Manajemen*, Vol, 30, No, 2, 149-160.

- Colquitt, J, A, (2012), On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure, *Journal of Applied Psychology*, Vol, 108, 93-105.
- Ghifary, M,T, Djudi, M, dan Iqbal, M, 2015, Analisis terhadap Dimensi-Dimensi Modal sosial yang Memengaruhi Kinerja Pegawai (Studi pada BPJS Kesehatan Cabang Pasuruan), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol, 1, No, 1, 1-11.
- Ghosh, P, Rai, A dan Sinha, A, 2014, Organizational justice and Employee Engagement :Exploring the linkage in public sector banks in India, *Personnel Review*, Vol, 43 No, 4, 628-652.
- Gupta, V dan Kumar, S, 2013, Impact of performance appraisal justice on Employee Engagement: a study of Indian professionals, *Employee Relations*, Vol, 35 No, 1, 61-78.
- Haynie, J,J, Mossholder, K,W, dan Harris, S,G, 2016, Justice and Job Engagement: The Role of Senior Management Trust, *Journal of Organizational Behavior*, 1-22.
- Imperatori, B, 2017, *Engagement and DisEngagement at Work*, Milan: Springer.
- Judd, C, M, dan Kenny, D, A, 2010, Data analysis, In D, Gilbert, S, T, Fiske, & G, Lindzey (Eds.), *The handbook of Sosial psychology*, Vol, 1, No, 5 pp, 115-139.
- Lopaciuk B, 2011, Corporate social capital: Results of empirical research in a financial institution, *Procedia Sosial and Behavioral Sciences*, Vol 10, 62–67.
- Mahajan, A dan Benson, P, 2013, Organisational justice climate, social capital and firm performance, *Journal of Management Development* Vol, 32 No, 7, 2013, 721-736.
- Margaretha, M, dan Santosa, T,E,C, 2012, Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor Employee Engagement, *Jurnal Manajemen*, Vol, 12, No, 1, 103-114.
- Markos, S, dan Sridevi, M,S, 2010, Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, Vol,5, No, 12, 89-96.
- Nahapiet, J, dan Ghoshal, S, 1998, Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol, 23, No, 2, 242-266.
- Ngodo, O,E, 2008, Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship, *International Journal of Leadership Studies*, Vol, 4, Iss, 1, 82-100.
- Palupi, M, Tjahjono, H,K, Nuri, R, 2014, Pengaruh Keadilan Distributif Karir Dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi Pegawai Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) Dengan Kepuasan Karir Sebagai Variabel Pemediasian,

- Rasheed, A, Khan, S, dan Ramzan, M, 2013, Antecedents and Consequences of Employee Engagement: The Case of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 4, Number 4.
- Saks, A,M, 2006, Antecedents and consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vol, 21 No, 7, 600-19.
- Schaufeli, W,B, dan Bakker, A,B, 2006, The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study, *Educational and Psychological Measurement*, Vol, 66, No, 4, 701-716.
- Schaufeli, W,B, Salanova, M, Gonzalez-Roma, V, dan Bakker, A,B, 2002, The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Suryandari, M,A, 2012, Pengaruh Employee Engagement dan Keadilan Kompensasi Terhadap Intensi Keluar: Studi Pada Kantor Pusat PT Jamsostek Jakarta, Thesis : Universitas Gajah Mada.
- Syakra, R, 2003, Modal sosial: Konsep dan Aplikasi, *Jurnal Masyarakat dan Budaya*, Vol, 5, No, 1, 1-22.
- Tjahjono, H, K, 2007, Validasi item-item Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural: aplikasi structural equation modeling dengan confirmatory factor analysis (CFA), *Jurnal Akuntansi dan Manajemen STIE YKPN*, 18(2): 115-123.
- Tjahjono, H,K, 2011, The Configuration Among social capital, Distributive and Keadilan Prosedural and Its Consequences to Individual Satisfaction, *International Journal of Information and Management Sciences*, Vol, 22, No, 1, 87-103.
- Tjahjono, H,K, 2014, The Fairness of Organization's Performance Appraisal social capital and The Impact Toward Affective Commitment, Organisasi *International Journal of Administrative Science & Organization*.
- Wongan, S, 2014, Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap Turnover dengan Employee Engagement sebagai Intervening Variable, *Jurnal Gema Aktualita*, Vol, 3, No, 1, 15-24.