

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. *Employee Engagement***

###### **a. Definisi *Employee Engagement***

*Engagement* merupakan 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 (Markos dan Sridevi, 2010). *Employee Engagement* sebagai derajat kemauan untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaan, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dan menganggap pekerjaannya sebagai bagian dari kehidupannya (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015). Hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang yang yang

secara sadar memiliki kemauan untuk menjadi bagian dari organisasi, sehingga bersedia untuk memberikan waktu dan energinya untuk organisasi.

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*”. 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.

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. *Engagement* bukanlah sikap, namun merujuk

pada kadar di mana seseorang memberikan perhatian dan memiliki keterikatan terhadap kinerja dalam perannya. Seseorang yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasinya cenderung untuk menunjukkan dirinya pada organisasi, yaitu dengan mengerjakan setiap pekerjaannya secara maksimal dengan mengerahkan semua yang dimiliki, baik tenaga, waktu dan pikiran untuk menyelesaikan pekerjaannya demi ketercapaian tujuan organisasi.

Seorang pekerja yang memiliki *Employee Engagement* yang tinggi cenderung untuk setia dengan pekerjaannya (Imperatori, 2017). Keterikatan ini menyiratkan keadaan penyerapan dan dedikasi pada emosional, fisik dan kognitif. Keterikatan yang kuat seseorang terhadap pekerjaannya menunjukkan orang tersebut memiliki keinginan dan semangat untuk mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan senang hati, sehingga timbullah kesetiaan pada organisasinya. Namun demikian, tingginya *Employee*

*Engagement* juga dapat berdampak negatif, di mana dampak yang dapat ditimbulkan seperti kelelahan emosional, fisik dan psikologis, kesulitan untuk menyeimbangkan urusan pribadi dengan pekerjaan dan sebagainya.

b. Dimensi *Employee Engagement*

Engagement oleh Schaufeli et al (2002) diartikan sebagai “*a positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”. *Engagement* merujuk pada sesuatu yang positif dalam memenuhi bagian dari hubungan kerja yang ditandai dengan adanya *vigor* (kekuatan/semangat), *dedication* (dedikasi/pengabdian), dan *absorption* (penyerapan). *Employee Engagement* terdiri atas tiga dimensi (Schaufeli dan Bakker, 2003), yaitu:

- 1) *Vigor*, ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, kemauan untuk

menginvestasikan usaha dalam pekerjaan dan tekun dalam menghadapi kesulitan.

- 2) *Dedication*, menunjukkan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan, memiliki rasa penting bagi organisasi, antusias, inspirasi, bangga dan tantangan. Hal tersebut berarti, seseorang yang memiliki *Engagement*/keterikatan terhadap organisasi maka akan merasa memiliki organisasi tersebut, sehingga timbul rasa bangga dan tertantang untuk turut serta membangun organisasi dan mencapai tujuan organisasi bersama-sama.
- 3) *Absorption*, ditandai dengan sepenuhnya terkonsentrasi dan dengan senang hati dalam bekerja, di mana waktu berlalu dengan cepat, serta dapat memisahkan kesulitan pribadi dengan pekerjaan. Hal tersebut berarti bahwa seseorang yang memiliki keterikatan yang kuat dengan organisasi akan dengan senang hati dan fokus dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya, serta

berusaha untuk tidak mencampurkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi.

c. Faktor-faktor yang memengaruhi *Employee Engagement*

*Employee Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Bakker dan Demerouti, 2008), seperti tuntutan kerja (*job demands*), *job resources*, *salience of job resources*, dan *personal resources*. *Job demands* merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang memerlukan usaha yang berkesinambungan, baik secara fisik maupun psikologis guna mencapai dan mempertahankan kinerja yang baik. *Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial ataupun organisasional dari pekerjaan yang dapat mengurangi beban kerja dan biaya psikologis maupun fisiologis yang terkait dengan pekerjaannya, pencapaian target kerja dan menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran dan perkembangan personal. Faktor *salience of job*

*resources* lebih kepada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan. Faktor *personal resources* merujuk pada karakteristik yang dimiliki pegawai, seperti kepribadian, sifat, usia, dan sebagainya.

Shmailan (2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mendorong terbentuknya keterikatan kerja. Hal yang dapat membentuk *Employee Engagement* seperti kepercayaan dan integritas, kepedulian dan pemenuhan kebutuhan, *nature of the job*, hubungan antara pegawai dengan kinerja organisasi, peluang pengembangan karir, rasa bangga pada organisasi, rekan kerja, pengembangan pegawai, dan hubungan pegawai dengan pimpinannya.

*Employee Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu Keadilan Distributif. Alvi dan Abbasi (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Employee Engagement* pegawai dapat dipengaruhi oleh Keadilan

Distributif dan *Keadilan interaksi*. Sedangkan Margaretha dan Santosa (2012) menjelaskan bahwa *Employee Engagement* dapat dipengaruhi oleh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural.

## **2. Keadilan Distributif**

### **a. Definisi Keadilan Distributif**

Menurut Colquitt (2001) 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 (2001) 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 Distributif mengacu pada Keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima seseorang dari organisasi (Al-Zu'bi, 2010). Keadilan Distributif merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh pegawai berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu memengaruhi kesejahteraan pegawai (Hidayah dan Haryani, 2013). Keadilan Distributif diartikan sebagai kewajaran hasil yang diterima dari prosedur organisasi (Alotaibi, 2001). Kewajaran ini berarti bahwa apa yang diterima pegawai sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya untuk organisasi, sehingga pegawai mendapatkan Keadilan dalam hal pendapatan yang diperoleh.

Keadilan Distributif dapat tercapai jika pendapatan yang diperoleh antara pegawai sebanding (Hidayah dan Haryani, 2013). Pegawai yang berada pada posisi atau jabatan yang sejajar seharusnya

memperoleh pendapatan yang sama, karena beban kerja yang diperoleh sama beratnya. Namun, akan berbeda jika terdapat tambahan beban kerja yang sengaja diberikan. Pegawai yang mendapat beban kerja tambahan akan memperoleh Keadilan jika beban kerja tambahan tersebut dapat dihitung sebagai insentif/tunjangan sebagai bentuk penghargaan organisasi kepada pegawai yang bersedia menyelesaikan tugas yang diberikan.

Margaretha dan Santosa (2012) menjelaskan bahwa Keadilan Distributif berkaitan dengan Keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan. Penghasilan yang diperoleh tiap pegawai disesuaikan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Seorang pegawai dapat mempertimbangkan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial, berupa gaji atau bonus, di mana besarnya yang diterima dapat memengaruhi sikapnya terhadap organisasi. Jika pegawai merasa bahwa penghargaan finansial yang

diperoleh tersebut adil dan sesuai dengan apa yang dijanjikan, maka terdapat kemungkinan bahwa pegawai tersebut akan memiliki rasa keterikatan terhadap organisasi.

Keadilan Distributif cenderung memiliki hubungan positif dengan *outcome* yang berkaitan dengan evaluasi personal, seperti kepuasan terhadap *outcome* (Tjahjono, 2011), artinya Keadilan Distributif yang baik dapat meningkatkan kepuasan anggota organisasi, khususnya pada hasil yang diperoleh. Seseorang yang memiliki kapitalisasi yang rendah cenderung fokus pada kebutuhan jangka pendeknya, seperti keuangan. Jika hasil yang diperoleh lebih rendah dari yang diharapkan, maka tingkat kepuasannya akan rendah, yang berarti bahwa keadilan distributif dalam organisasi belum baik karena pembagian/distribusi pendapatan yang diperoleh tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan.

Keadilan Distributif mengarah pada Keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi maupun pemecatan (Budiarto dan Wardani, 2005). Permasalahan tersebut termasuk sensitif dan penting bagi anggota organisasi karena menyangkut kesejateraan, baik aspek fisik, psikologis, ekonomi dan sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dengan baik terkait dengan hal-hal yang bersangkutan dengan kesejahteraan anggota organisasi tersebut, agar anggotanya merasa diperhatikan, dan diperlukan oleh organisasi.

Biswas et.al (2013) menjelaskan bahwa “*while Employees contribute their time and effort for the organization, employers compensate them through appropriate rewards and recognition*”. Pemberi kerja memberikan penghargaan dan dan pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan pegawai pada organisasi, di mana kontribusi yang dimaksud yaitu

tenaga dan waktu yang diberikannya untuk mengerjakan dan menyelesaikan setiap pekerjaannya. Lebih lanjut Biswas et.al (2013) menjelaskan bahwa *“Employees’ opinion about equity or inequity is based on their Sosial comparison with a referent individual or group”*. Pegawai dapat memberikan opini bahwa yang yang diterima adil atau tidak berdasarkan hasil perbandingan apa yang diterimanya dengan yang diterima oleh pegawai lain, di mana posisi atau tugas dan tanggung jawabnya sejajar dalam struktur organisasi. Jika beban kerja lebih berat maka pendapatan yang diperoleh juga harus lebih tinggi, namun jika beban kerjanya lebih ringan maka pendapatan yang diperoleh juga rendah, kecuali jika terdapat pekerjaan tambahan yang membutuhkan tenaga dan waktu lebih dari jam dan beban kerja, maka perlu diberikan insentif atau tunjangan sebagai bentuk penghargaan atas kesediaannya untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b. Indikator Keadilan Distributif

Keadilan Distributif adalah Keadilan jumlah imbalan yang dirasakan diantara individu-individu (Robbins dan Judge, 2008). Imbalan yang dimaksud bukan hanya aspek finansial tetapi juga kesempatan promosi (Colquitt, 2001). Item-item pengukuran disusun untuk menilai imbalan yang diberikan, meliputi : P1 (*Pay for Person*), P2 (*Pay for Position*), P3 (*Pay for Performance*), lembur, Kompensasi Khusus Jabatan (KKJ), premi, dan kesempatan promosi. Indikator-indikator untuk mengukur Keadilan Distributif menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yaitu:

- a. Persamaan menunjukkan penilaian mengenai kesetaraan antara usaha yang diberikan dalam pekerjaan dengan imbalan yang diterima.
- b. Kelayakan menunjukkan penilaian mengenai kelayakan imbalan yang diberikan perusahaan berdasarkan penyelesaian pekerjaan.

- c. Kontribusi menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara imbalan dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- d. Kinerja menunjukkan penilaian mengenai kesesuaian antara kinerja yang dihasilkan dengan imbalan yang diterima

### **3. Keadilan Prosedural**

#### **a. Pengertian Keadilan Prosedural**

Keadilan Prosedural (Colquitt, 2001) 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). Keputusan yang diambil untuk menentukan kebijakan atau keputusan apa yang tepat diterapkan oleh organisasi harus melalui prosedur yang telah ditetapkan organisasi, di mana dalam prosedur tersebut juga melibatkan pegawai

lain, sehingga bagi pegawai yang memiliki suatu pendapat yang memungkinkan untuk diterapkan organisasi dapat turut dipertimbangkan. Keterlibatan pegawai dalam menentukan keputusan yang tepat bagi organisasi ini membuat pegawai merasa dihargai.

Keadilan ini merujuk pada mekanisme yang mendukung pemberdayaan pegawai dan memberi dukungan kepada pegawai (Hidayah dan Haryani, 2013). Prosedur yang diterapkan organisasi seharusnya dapat mendukung pegawainya untuk dapat berpartisipasi dalam memajukan organisasi dan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kalay (2016) menjelaskan bahwa “Keadilan Prosedural *is defined as the justice perception of Employees related to the methods and processes used during the distribution of organizational outcomes among Employees*”. Keadilan Prosedural merujuk pada persepsi Keadilan yang diberikan kepada pegawai terkait dengan metode dan proses yang digunakan selama distribusi hasil



organisasi antar pegawai. Keadilan Prosedural ini dapat berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap prosedur yang digunakan dalam distribusi hasil. Lebih lanjut, Kalay (2016) menjelaskan bahwa *“fair outcomes refer to the level of Employees’ perceptions of the pre-defined procedures used fair in the distribution of results”*. Hasil yang adil ini mengacu pada tingkat persepsi pegawai tentang prosedur yang telah ditetapkan digunakan secara adil dalam distribusi hasil, sehingga jika prosedur yang diterapkan telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan maka persepsi yang diberikan pegawai juga akan baik.

Margaretha dan Santosa (2012) menjelaskan bahwa Keadilan Prosedural berfokus pada perhatian pegawai, yaitu pada bagaimana prosedur untuk membuat keputusan dapat dilaksanakan. Keadilan Prosedural dapat dirasakan oleh pegawai ketika pegawai tersebut memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam suatu forum, di mana pendapatnya tersebut dapat

dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi dalam menentukan keputusan yang terbaik untuk dijalankan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Budiarto dan Wardani (2005) menyatakan bahwa Keadilan Prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh pegawai, yaitu bagaimana pegawai tersebut mengevaluasi prosedur yang terkait dengan Keadilan. Ada dua model yang menjelaskan Keadilan Prosedural yaitu *Self interest model* (Thibaut and Walker, 1975) dan *Group value model* (Lind and Tyler, 1988)

a. Model Kepentingan Pribadi (*Self Interest Model*)

Pada Model ini dijelaskan bahwa seseorang berupaya untuk memaksimalkan keuntungan pribadinya ketika berinteraksi dengan pihak lain dan mengevaluasi prosedur dengan mempertimbangkan kemampuannya menghasilkan *outcomes* yang diinginkannya. Model ini juga sering disebut sebagai model Keadilan Prosedural yang berorientasi hasil (*Outcome based model of Keadilan Prosedural*).

Dikarenakan model kepentingan pribadi ini menekankan Keadilan yang orientasi akhirnya adalah hasil, yang artinya kepedulian terhadap Keadilan Prosedural merupakan sarana untuk mendapatkan bagian yang adil nantinya.

Dalam pandangan Thibaut and Walker (1975) prosedur dikatakan adil jika dapat mengakomodasikan kepentingan individu. Akan tetapi dalam pandangan tersebut dihadapi permasalahan dimana setiap individu-individu menginginkan kepentingannya dapat diakomodasikan oleh prosedur-prosedur tersebut, padahal kepentingan-kepentingan tersebut seringkali berbeda satu dengan lainnya dan seringkali saling bertentangan. Kondisi demikian mengakibatkan terjadinya konflik dan perselisihan (*dispute*) sehingga salah satu cara dengan menghadirkan pihak ketiga, jika keduanya tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut.

Tjahjono (2007) menjelaskan ada dua tipe control dalam model kepentingan pribadi ini (*self interest model*), yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Kontrol keputusan berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes*. Sedangkan kontrol proses atau disebut juga *voice* berkaitan dengan sejauh mana seseorang dapat menentukan *outcomes* secara tidak langsung dengan memberikan informasi yang relevan kepada pengambil

b. Model Nilai-Nilai Kelompok (*Group Value Model*)

Model ini dikembangkan Lind and Tyler (1988) yang merupakan hasil gagasan dari kritikan terhadap model keperibadian (*self interest model*). Dalam model ini memandang bahwa individu tidak bisa lepas dari kelompoknya. Secara alamiah terdapat dorongan agar individu tersebut menjadi bagian dari kelompok. Hal ini akan menghasilkan konsekuensi bagi individu tersebut dimana mereka

lebih mengutamakan kebersamaan kelompok daripada kepentingan pribadi (Tjahjono, 2007)

Keadilan Prosedural (Tjahjono, 2011) menggambarkan kapasitas organisasi dalam memperlakukan pegawainya secara adil, sehingga persepsi Keadilan Prosedural ini lebih kuat dalam menjelaskan *outcome* organisasional yang dapat ditunjukkan dengan sikap seseorang terhadap organisasinya. Jika prosedur yang diterapkan dalam organisasi ini dapat diterima dan mendukung serta memperlakukan anggotanya dengan baik, maka dapat dimungkinkan anggota organisasi tersebut dapat memberikan hasil atau kinerja yang lebih baik untuk organisasinya.

Ngodo (2008) menjelaskan bahwa “Keadilan Prosedural *is concerned with the ways in which Employees determine if they have been treated fairly in their jobs as well as the ways in which those determinations can affect other work-related influences*”.

Keadilan Prosedural ini berkaitan dengan cara di mana pegawai dapat menentukan apakah pegawai tersebut telah diperlakukan secara adil atau belum dalam melaksanakan pekerjaannya, serta cara yang ditetapkan dapat memengaruhi pekerjaan lain yang berhubungan/berkaitan.

#### **b. Indikator Keadilan Prosedural**

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan Prosedural. Apabila setiap aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

##### *1) Consistency Rule.*

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

##### *2) The Bias Suppression Rule.*

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan.

3) *The Accuracy Rule.*

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian Keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta.

4) *The Correctability Rule.*

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya Keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul.

5) *The Representativeness Rule.*

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Dalam perkembangan selanjutnya, aspek representatif ini menjadi bagian penting dari model penilaian Keadilan Prosedural, yaitu model kepentingan pribadi yang diajukan Thibaut and Walker (1975) dan model nilai-nilai kelompok yang dikemukakan Lind and Tyler (1988).

6) *The Ethicality Rule.*

Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

#### **4. Modal sosial**

a. Definisi 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. Modal sosial dapat dilihat tidak jauh berbeda dengan *human modal* (modal manusia) yang diasumsikan sebagai investasi yang dibuat oleh individu dengan hasil yang diharapkan, beberapa manfaat atau keuntungan untuk diri sendiri (Lin, Cook dan Burt, 2001). Hal tersebut berarti bahwa Modal sosial merupakan investasi yang terkait dengan hubungan sosial dan pekerjaan yang lebih baik dan ditunjukkan oleh status pekerjaan atau posisinya. Modal sosial didefinisikan sebagai sumber daya yang tertanam dalam struktur sosial yang diakses dan dimobilisasi dalam tindakan yang bertujuan (Lin, 2003). Definisi tersebut mengandung tiga elemen, yaitu struktural (*embeddedness*), peluang (aksesibilitas) dan berorientasi pada tindakan (penggunaan). Penggunaan sumber daya sosial (sumber tertanam dalam jaringan sosial) dapat

meningkatkan status ekonomi, Akses penggunaan sumber daya sosial sebagian ditentukan oleh posisi dalam struktur hirarkis.

Akdere (2005) dalam Tjahjono (2011) modal sosial adalah kemampuan individu dalam mengarahkan potensi melalui jaringan antar individu, kelompok, atau organisasi. Modal sosial merupakan komponen utama dalam menciptakan kebersamaan, kepercayaan dan kesalingmenguntungkan untuk mencapai suatu kemajuan, sehingga organisasi yang dapat menjaga Modal sosial ini dapat dengan mudah untuk menjaga modal-modal yang lain (Carina dan Harjanti, 2017). Modal sosial merujuk pada serangkaian nilai atau norma yang membentuk hubungan sosial dalam masyarakat sehingga dapat menjaga kesatuan anggota kelompok (Cendani dan Tjahjaningsih, 2015).

Modal sosial sangat penting untuk diterapkan dalam suatu organisasi karena mengacu pada

hubungan antar anggota atau pegawai serta jaringan sosial dan norma-norma serta kepercayaan dalam suatu kelompok sosial atau organisasi yang dapat memengaruhi produktivitas individu dan kelompok (Carina dan Harjanti, 2017). Modal sosial yang terdiri atas kepercayaan, norma dan jaringan dapat memfasilitasi tindakan seseorang dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi masyarakat. Kepercayaan dalam suatu perusahaan dapat diwujudkan dengan adanya kepercayaan antara pegawai dengan pimpinan dan kepercayaan antar pegawai. Norma yang dimaksud dapat berupa norma tertulis, norma tidak tertulis dan sanksi norma. Norma tertulis berupa aturan-aturan yang diterapkan organisasi, norma tidak tertulis berupa norma yang terbentuk antara organisasi dengan pihak luar yang terkait, serta sanksi norma merupakan hukuman yang diberikan pada pelanggar norma. Jaringan yang dimaksud dapat berupa jaringan dengan ikatan yang

kuat dan jaringan dengan ikatan yang lemah. Jaringan ikatan yang kuat dapat dibentuk dengan selalu menjaga hubungan baik dan menjalik komunikasi yang rutin, sedangkan jaringan dengan ikatan yang lemah dapat terjadi jika terdapat kerenggangan hubungan antar pegawai yang berakibat pada kurang mengenalnya pegawai yang satu dengan yang lain.

Suatu anggota masyarakat tidak mungkin dapat mengatasi berbagai permasalahan secara individu (Syahra, 2003). Namun, dalam penyelesaian permasalahan tersebut membutuhkan kebersamaan dan kerja sama yang baik dari seluruh anggota masyarakat yang berkepentingan agar permasalahan dapat segera teratasi dan tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Modal sosial yang dimiliki dapat menjalin keterikatan antar anggota masyarakat karena tiap anggota yang telah memiliki rasa kebersamaan akan merasa saling memiliki/membutuhkan sehingga dengan Modal sosial tersebut setiap pekerjaan atau

permasalahan yang tidak dapat diselesaikan secara individu dapat terselesaikan dengan baik karena dikerjakan secara bersama-sama.

b. Dimensi Modal sosial

Nahapiet dan Ghosal (1998) dalam Tjahjono (2011) menjelaskan bahwa Modal sosial memiliki beberapa dimensi, yaitu:

- 1) Dimensi struktural, yaitu pola hubungan antara perilaku jejaring dan dapat dianalisa dari pandangan ikatan jejaring dan stabilitas jejaring, yang dapat ditunjukkan dengan pegawai yang saling bertegur sapa, menjaga hubungan baik dan ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Dimensi ini dapat berupa susunan, ruang lingkup organisasi dan lembaga-lembaga masyarakat pada tingkat lokal yang mewadahi dan mendorong terjadinya kegiatan kolektif yang bermanfaat bagi seluruh anggota .

- 2) Dimensi kognitif, berupa pemberian makna dan pemahaman antar anggota jejaring, yang dapat dilakukan dengan saling berbagi pemahaman dan pendekatan yang sama dalam mencapai tindakan-tindakan dan hasil yang diinginkan bersama, menjaga kebersamaan, memiliki pemahaman yang sama terkait visi dan misi organisasi, pemahaman yang sama terkait perilaku pimpinan dan berbincang saat istirahat dengan pegawai lainnya. Dimensi ini berkaitan dengan nilai-nilai, sikap dan keyakinan yang memengaruhi kepercayaan, solidaritas dan resiprositas yang mendorong kearah terciptanya kerja sama antar anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- 3) Dimensi relasional, yaitu peran ikatan langsung antara perilaku dengan hasil interaksi rasional, yang dapat ditunjukkan dengan membantu teman yang sedang kesulitan, dan mempercayai teman

kerja, baik terkait dengan janji maupun kemampuan rekan kerja.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

### Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Haynie et.al (2016)	<p><b>Independen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> <li>• <i>Procedural justice</i></li> </ul> <p><b>Dependen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational citizenship behavior</i></li> </ul> <p><b>Intervening:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job Engagement</i></li> </ul> <p><b>Moderating:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Senior management trust</i></li> </ul>	Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>senior management trust</i> memoderasi hubungan Keadilan Distributif dan <i>Organizational citizenship behavior</i> , <i>senior management trust</i> tidak memoderasi hubungan Keadilan Prosedural dan <i>Organizational citizenship behavior</i> dan pengaruh tidak langsung dari Keadilan Prosedural terhadap kinerja melalui Engagement berpengaruh signifikan ketika SMT tinggi.
2	Alvi dan Abbasi (2012)	<p><b>Independen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> <li>• <i>Procedural justice</i></li> <li>• <i>Interactive justice</i></li> </ul> <p><b>Dependen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>distributive</i> dan <i>interactional</i> signifikan berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> , sedangkan <i>procedural</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Employee Engagement</i> . <i>Organizational justice</i> memiliki peran penting

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			dalam mempromosikan keterlibatan pegawai.
3	Margaretha dan Santosa (2012)	<b>Independen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> <li>• <i>Procedural justice</i></li> </ul> <b>Dependen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif menjadi prediktor dari <i>Employee Engagement</i> . Dengan kata lain, kedua jenis Keadilan tersebut menjadi anteseden dari konstruk <i>Employee Engagement</i> dalam organisasi.
4	Gupta dan Kumar (2013)	<b>Independen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> <li>• <i>Informational justice</i></li> </ul> <b>Dependen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif dan <i>Informational justice</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i>
5	Ghosh et.al (2014)	<b>Independen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> <li>• <i>Procedural justice</i></li> <li>• <i>Interactive justice</i></li> </ul> <b>Dependen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement (organization Engagement dan job Engagement.)</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>distributive, procedural dan interactional</i> signifikan berpengaruh terhadap <i>organization Engagement</i> , sedangkan <i>distributive</i> , dan <i>interactional</i> signifikan berpengaruh terhadap <i>job Engagement</i> .
6	Tjahjono (2011)	<b>Independen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Distributive justice</i></li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>distributive</i> dan Keadilan



No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Procedural justice</i></li> </ul> <p><b>Dependen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Employee Engagement</i></li> </ul> <p><b>Moderating:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Social capital</i></li> </ul>	<p>Prosedural merupakan prediktor yang baik untuk mengetahui kepuasan individu. Pengaruh Keadilan Distributif terhadap kepuasan individu dapat diperkuat dengan adanya Modal sosial, namun tidak dapat memperkuat pengaruh Keadilan Prosedural terhadap kepuasan individu. Interaksi antara procedural dan Keadilan Distributif terhadap kepuasan individu dapat diperkuat dengan Modal social</p>

### C. Pengembangan Hipotesis

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

Keadilan Distributif adalah Keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut. Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi seseorang terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima (Palupi et.al, 2014). 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)..

Pembahasan mengenai Keadilan Distributif berfokus pada Keadilan keputusan terhadap hasil-hasil dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori Keadilan selama 40 tahun terakhir (Colquitt *et al.* 2001). Keadilan Distributif mengarah pada Keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi maupun pemecatan (Budiarto dan Wardani,

2005). Ketika pegawai memberikan waktu dan tenaganya untuk organisasi, pemberi kerja akan memberikan kompensasi melalui penghargaan dan pengakuan pada pegawai tersebut (Biswas et.al, 2013). Pandangan tentang adil tidaknya kompensasi yang diberikan pemberi kerja tersebut berdasarkan perbandingan yang diperoleh pegawai satu dengan pegawai lainnya yang memiliki tugas dan tanggung jawab atau posisi yang sejajar dalam struktur organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012) 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. 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. Ketidakadilan yang dirasakan dengan adanya status kontrak yang tidak memiliki tunjangan dan gaji yang sama dengan pegawai yang berstatus tetap membuat pegawai memilih untuk keluar, yang menunjukkan rendahnya *Engagement* pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

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

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

Keadilan Prosedural akan lebih kuat daripada Keadilan Distributif dalam memprediksi *outcomes* organisasional. Hal tersebut didukung pandangan Colquitt *et al.*, (2001) 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 berkaitan dengan cara di mana pegawai dapat menentukan apakah pegawai tersebut telah diperlakukan secara adil atau belum dalam melaksanakan pekerjaannya, serta cara yang ditetapkan dapat memengaruhi pekerjaan lain yang berhubungan/berkaitan (Ngodo, 2008). Keadilan Prosedural dapat diperoleh jika prosedur yang dibuat organisasi untuk mendukung pegawai, baik dalam hal Prosedural pemberian penghasilan maupun kesempatan dalam berpendapat.

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*. Hal tersebut menunjukkan jika organisasi memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengemukakan pendapatnya terkait dengan permasalahan yang sedang dialami organisasi, serta dapat dipertimbangkan oleh pimpinan/manajemen, maka *Employee Engagement* pegawai juga akan tinggi. Sebaliknya, makin rendah

Keadilan Prosedural maka makin rendah pula *Employee Engagement* (Yulianti, 2016), yang berarti bahwa ketidakadilan dalam prosedur melaksanakan kebijakan organisasi dapat menurunkan atau menyulitkan tumbuhnya *Engagement* pada pegawainya, sehingga pegawai tidak dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat dibentuk yaitu:

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

3. Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement*

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 kewajaran 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, 2001) 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Haynei 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. Hal tersebut menyebabkan organisasi harus menjaga modal sosial ini sehingga dengan mudah untuk menjaga modal-modal yang lain (Carina dan Harjanti, 2017). 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*

4. Modal sosial Memoderasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Santosa (2012) menunjukkan bahwa Keadilan Prosedural signifikan berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Keadilan Prosedural berfokus pada perhatian pegawai, yaitu pada bagaimana prosedur untuk membuat keputusan dapat dilaksanakan. Pegawai diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya dalam suatu forum, di mana pendapatnya tersebut dapat dipertimbangkan oleh pimpinan organisasi.

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam kriteria yang menentukan praktek Keadilan prosedural dalam organisasi yaitu konsistensi, bebas dari bias,

kebenaran informasi, kebolehbajikan, rasa diwakili dan kepekaan yang tinggi terhadap etika. Prosedur harus konsisten melintasi waktu dan dilakukan secara sama tanpa mengira siapa terutama dalam distribusi sumber. Prosedur seharusnya tidak terpengaruh oleh kepentingan pribadi dan mereka yang sehaluan, sependapat atau memiliki fitur persamaan dengan manajer atau pemimpin. Setiap prosedur dan keputusan yang telah diambil didasarkan pada informasi yang sah dan layak untuk dipercaya. Pedoman penentuan keabsahan bukan hanya diaplikasikan pada setiap komponen prosedur yang telah ditetapkan tetapi ia juga berkaitan dengan metode yang telah diambil dalam pengumpulan informasi mengenai pihak yang bakal menerima dampak dari keputusan organisasi. Prosedur harus memberi kesempatan pegawai menilai, memodifikasi dan menolak keputusan dengan cara memungkinkan memberi rayuan dan keluhan terhadap keputusan. Rasa diwakili mengacu kepada minat setiap pihak merasakan prosedur yang dilaksanakan

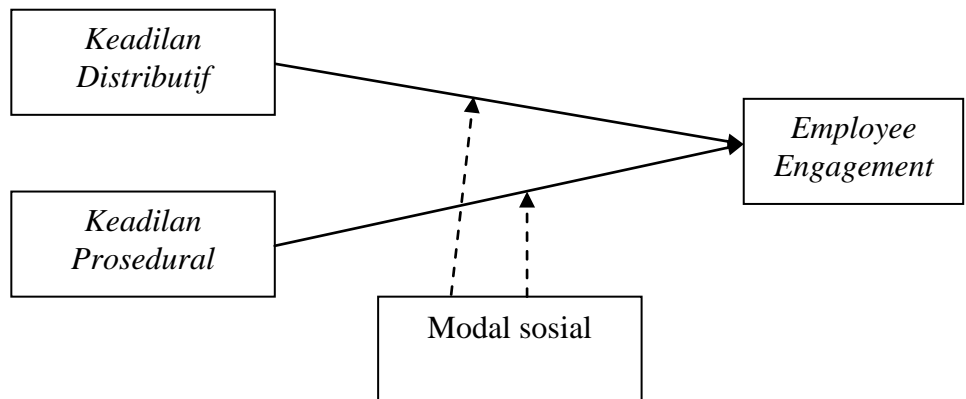
adalah bagian dari milik mereka yang harus dipertahankan karena kesediaan organisasi mempertimbangkan pandangan sebelum, selama dan setelah pengambilan keputusan. Prinsip kepekaan yang tinggi terhadap etika mengacu kepada kemampuan organisasi secara konsisten merealisasikan nilai moral, norma dan standar etika sebagaimana yang telah disetujui oleh organisasi dalam pengambilan keputusan

Penelitian yang dilakukan oleh Haynei, Mossholder dan Harris (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 memperdulikan 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. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

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

**D. Model Penelitian**

**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- - - -> : Moderasi