

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### A. LANDASAN TEORI

##### 1. *Employee Engagement*

*Employee engagement* atau pertalian karyawan terhadap organisasi telah menjadi isu yang sangat menarik. Kajian terkait *employee engagement* sangat penting bagi organisasi karena mempunyai konsekuensi positif terhadap organisasi, seperti anggapan secara umum bahwa *employee engagement* mempunyai koneksi dengan berjalannya bisnis dengan baik (Harter, *et.al.*, 2002 dalam Saks, 2006).

*Employee engagement* di deskripsikan sebagai level tertinggi dari komitmen partisipasi seorang karyawan terhadap organisasi dan kepuasan kerjanya (Salman, *et, al.*, 2015). *Employee engagement* juga dapat diartikan sebagai pandangan positif akan kesatuan hubungan kerja yang ditandai melalui aspek semangat, penghayatan, dan dedikasi (Schaufeli, *et, al.*, : 2002, dalam Anggraini, *et, al.*, : 2016)

*Employee engagement* dewasa ini mulai diperhatikan oleh organisasi, dan salah satu topik yang menjadi hangat dalam konteks pembahasan manajemen sumber daya manusia. Istilah lain yang digunakan peneliti untuk *employee engagement* adalah *work engagement* atau *job engagement*. Seperti Bakker dan Demerouti, (2008) yang dalam penelitiannya menyajikan *overview* dari konsep *work engagement*.

Penelitian Altunel, *et, al.*, (2015) dan Woerkerkom, *et, al.*, (2016) juga menggunakan istilah *work engagement* dalam menggambarkan adanya ikatan ataupun hubungan antara individu dan organisasinya.

Nilai-nilai pertalian karyawan akan mewujud pada kebanggaan akan pekerjaannya, menikmati pekerjaannya, bersedia saling membantu kesuksesan antar anggota, bersedia untuk memikul tanggung jawab extra, mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki dalam bekerja, saling berbagi informasi dan tidak mempunyai niat untuk mengundurkan diri (Salman, *et, al.*, 2015).

*Employee engagement* merupakan pemikiran dalam perilaku organisasi yang berpengaruh pada kinerja organisasi secara menyeluruh (Srimulyani, *et, al.*, 2016). Pengembangan konsep *employee engagement* muncul dari kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan perilaku organisasi karyawan.

*Employee engagement* menurut Thomas (2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang dengan individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Konstruk emosional, fisik, dan kognitif adalah bangunan konstruk dari *engagement* (Vibrayani, 2012).

May, Gilson dan Harter (2004) menyebutkan bahwa *engagement* mempunyai 3 (tiga) dimensi utama sebagai konstruk atau komponen yaitu ; komponen fisik berupa energi atau kekuatan yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan, yang kedua adalah komponen emosi yaitu berupa dedikasi atau persembahan karyawan akan pekerjaannya, serta komponen

pikiran yaitu *focus* karyawan akan pekerjaannya. Senada dengan pendapat Cook (dalam Vibrayani, 2012) yang menyebutkan bahwa *engagement* memiliki tiga aspek atau konstruk yaitu perasaan, perbuatan, pemikiran.

Dalam pendapat yang berbeda bahwa *engagement* dianggap sebagai kebalikan dari *burnout* atau kelelahan kerja. Karyawan merasa dirinya bermanfaat dan puas akan pekerjaannya (Schaufeli, Salanova, dkk : 2002). Konstruk motivasi ini ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada karyawan didalam organisasi.

*Engagement* dianggap sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi, karyawan yang terikat dengan organisasi akan memiliki kesadaran terhadap organisasinya, dan bekerja dengan cara kerja tim untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi (Robinson et al : 2010)

Adapun ciri-ciri karyawan yang memiliki ikatan yang baik dengan pekerjaannya adalah ditunjukkan sebagai berikut (Finney : 2010) ;

1. Percaya akan misi organisasi
2. Senang akan pekerjaannya dan paham akan kontribusi dirinya terhadap pekerjaan tersebut
3. Tidak perlu akan tindakan pendisiplinan dan hanya memerlukan kejelasan, komunikasi, dan konsistensi
4. Peningkatan keterampilan dengan sikap positif, daya tahan, keinginan, fokus, kreatifitas, dan antusiasme
5. Jujur dan dapat dipercaya
6. Menghormati pimpinan organisasi

7. Anggota organisasi mengetahui bahwa pimpinan organisasi juga menghormati mereka
8. Memberikan ide baru guna kemajuan organisasi
9. Memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi

Thomas (2007) menyebutkan bahwa *employee engagement* terdapat beberapa dimensi yaitu ;

a. Kesiapan (*Readiness*)

- 1) Siap akan dedikasi diri terhadap pekerjaan
- 2) Memikirkan cara atau teknik baru untuk bekerja lebih efisien dan efektif
- 3) Semangat dalam melakukan pekerjaan

b. Kerelaan (*Willingness*)

- 1) Bersedia untuk memotivasi diri guna pencapaian keberhasilan didalam organisasi
- 2) Bersedia untuk bekerja keras atau bekerja ekstra keras

c. Kebanggaan (*Pride*)

- 1) Karyawan menganggap bahwa pekerjaan adalah sumber kebanggaan diri
- 2) Pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan dilakukan secara lengkap dan menyeluruh
- 3) Siap dalam mencurahkan jiwa didalam pekerjaan

## **2. Job Satisfaction**

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki : 2001). Sedangkan pendapat yang lainnya kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis dan Newstrom : 1985). Berbeda dengan pendapat sebelumnya kepuasan kerja menurut Robbins (2003) adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Kreitner dan Kinicki (2001) adalah sebagai berikut :

a. Pemenuhan kebutuhan

Salah satu ukuran untuk kepuasan kerja adalah dari tingkatan karakteristik pekerjaan yang berdampak pada kesempatan karyawan dalam hal pemenuhan kebutuhan.

b. Perbedaan

Kepuasan kerja muncul dari respon antara harapan atau ekspektasi terhadap pekerjaan dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut.

c. Pencapaian nilai

Kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individu.

d. Keadilan

Kepuasan kerja berkaitan dengan fungsi keadilan yang berlaku dilingkungan atau tempat kerja.

e. Komponen genetik

Kepuasan kerja berkaitan dengan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini merupakan subyektifitas kerpuasan kerja yang berbeda antara karyawan satu dengan lainnya.

Adapun dimensi-dimensi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) adalah sebagai berikut :

a. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang dalam dirinya merasa bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keterampilan atau keahliannya maka akan menimbulkan kepuasan kerja.

b. Hubungan dengan atasan

Hubungan yang baik dengan atasan akan menimbulkan kepuasan kerja yang baik.

c. Teman sekerja

Faktor teman kerja juga menjadi salah satu penyebab kepuasan kerja. Baik atau buruknya teman kerja akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

d. Promosi

Promosi berkaitan dengan factor yang berpengaruh terhadap peningkatan karir karyawan.

e. Gaji

Gaji berkaitan dengan hak karyawan dalam hal pemenuhan kebutuhan hidup karyawan.

Adapun korelasi atau hubungan kepuasan kerja dengan *variable* yang lain (Kreitner dan Kinicki : 2001) adalah sebagai berikut :

a. Semangat / Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja

b. Keterlibatan kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

c. Perilaku kewarganegaraan organisasi

Merupakan perilaku karyawan yang melebihi *job desk* yang diberikan oleh perusahaan atau organisasinya.

d. Komitmen Organisasi

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

e. Ketidakhadiran Kerja

Antara ketidakhadiran dengan kepuasan kerja berkorelasi negatif. Apabila kepuasan kerja baik, maka ketidakhadiran kerja akan sedikit.

f. Perputaran Kerja

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran

g. Perasaan stress

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

h. Prestasi kerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang

lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

### **3. *Psychological Empowerment***

Proses pengambilan keputusan dalam pengembangan diri karyawan dengan bantuan solidaritas, berbagi, dan tim kerja adalah pengertian dari pemberdayaan psikologis (Koçel, dalam Çavus, 2010). Pemberdayaan juga memiliki arti yaitu proses pengembangan produk dan pengambilan keputusan yang sepenuhnya tanggung jawab dan wewenang dilimpahkan kepada karyawan (Fernando, 2013).

Keyakinan akan kemampuan terkait dengan kemampuan dan kompetensi adalah pengertian dari *psychological empowerment* secara sederhana (Shauna, 2008). Lebih lanjut dijelaskan bahwa *psychological empowerment* berkaitan dengan bagaimana individu-individu yang memiliki kompetensi yang baik, merasa diberdayakan di lingkungan kerja atau organisasinya. Karyawan yang lebih berkompeten tentang kemampuan, dan kompetensi, serta berhasil diberdayakan akan memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang lebih tinggi, ditunjukkan dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki kepuasan kerja yang tinggi
- b. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi
- c. Memiliki keinginan yang rendah untuk berhenti dari organisasi
- d. Memiliki kinerja yang lebih baik

*Psychological empowerment* di lingkungan kerja dapat terlihat sebagai satu set kognisi yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerja daripada ciri kepribadian (Conger dan Kanungo., et al, dalam Lee dan Weaver, 2011). Dengan kata lain *psychological empowerment* merupakan sekumpulan kognisi yang mempengaruhi keyakinan karyawan bahwa dengan memiliki kompetensi atau kemampuan untuk membentuk kejadian dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan, menjelaskan bahwa tindakan karyawan efektif , dan memiliki kontrol atas pilihan dan tindakan mereka (Cearley, dalam Lee dan Weaver, 2011).

*Psychological empowerment* didefinisikan sebagai motivasi atau dorongan intrinsik yang tercermin dari orientasi atau focus karyawan untuk peran kerja yang diwujudkan dalam empat (4) kognisi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, dalam Jin-Liang dan Hai-Zhen, 2012). Maka dengan kata lain, *psychological empowerment* berorientasi pada motivasi atau dorongan intrinsik karyawan dalam melakukan tugas atau *job desk* yang meliputi penentuan kehidupan kerja secara mandiri dilingkungan kerja, otonomi dan keleluasaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan dampaknya, sejauh mana karyawan dapat berpengaruh terhadap hasil dan kinerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *psychological empowerment* merupakan bentuk pendelegasian tanggung jawab dan wewenang terhadap karyawan yang terbentuk dari interaksi antara karyawan dan lingkungan kerja dengan aspek makna (*meaning*), kompetensi

(*competition*), dampak (*impact*), dan penentuan diri (*self determination*) dalam kehidupan kerja karyawan.

*Psychological empowerment* lebih berfokus pada peningkatan dorongan atau motivasi intrinsik yang tercermin dari tujuan karyawan untuk *role* pekerjaannya yang terbentuk dalam satu gabungan dari empat (4) aspek yaitu: makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), penentuan diri (*self determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, dalam Jin-Liang dan Hai-Zhen, 2012) yang terdiri dari:

a. Makna

Secara khusus makna mengacu pada nilai dari suatu tujuan kerja, yang dinilai dalam kaitannya dengan cita-cita individu sendiri atau standar individu yang bersangkutan. Makna melibatkan kesesuaian antara persyaratan dari suatu peran kerja dan keyakinan, nilai, dan perilaku.

b. Kompetensi

Kompetensi mempunyai arti yang sama dengan *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian atau keterampilan yang dimilikinya. Kompetensi juga sejalan dengan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja. Kompetensi lebih memfokuskan pada kemampuan dalam melaksanakan peran kerja tertentu, bukan peran kerja secara umum atau sering disebut dengan *self-esteem*.

c. Penentuan diri

Penentuan diri yang sering disebut *self-determination* merupakan

pandangan individu terhadap sebuah lembaga yang berkaitan dengan pilihan untuk memulai dan mengatur tindakan. Penentuan diri mencerminkan otonomi dalam mengawali dan kelanjutan dari perilaku kerja dan proses, misalnya membuat keputusan mengenai metode kerja, kecepatan, dan usaha yang dilakukan.

d. Dampak

Dampak merupakan seberapa jauh karyawan dapat berpengaruh terhadap hasil/*output* pekerjaan yang bersifat strategis, administratif, dan kegiatan operasional lainnya di lingkungan kerja.

#### **4. *Procedural Justice***

*Procedural justice* berhubungan erat pada keadilan yang digunakan dalam penentuan hasil yang terdistribusi dalam lingkungan kerja, seperti beban kerja, gaji, dan lain-lain (Leventhal, 1980). *Procedural justice* merupakan keadilan yang dirasakan paramedis dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi (Tjahjono, 2007).

*Procedural justice* berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap bentuk keadilan dari proses yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi tersebut dan bertujuan mengevaluasi kinerja karyawan. Bentuk komunikasi umpan balik akan menentukan penghargaan yang karyawan terima seperti promosi jabatan atau meningkatnya gaji karyawan (McFarlin & Sweeny, 1992).

*Procedural justice* berhubungan dengan kepercayaan karyawan akan prosedur dan *output* yang karyawan peroleh dari organisasi adalah adil (Lind dan Tyler, 1988). *Procedural justice* juga dijelaskan tentang dugaan karyawan yang menyatakan terdapat kelompok yang memiliki respon psikologis atas bentuk kepatuhan atau pelanggaran terhadap hukum atau aturan yang dijelaskan terhadap pola perlakuan tertentu atau pola lokasi tertentu (Lind dan Tyler, 1988).

Dalam ilmu pengetahuan secara luas mengenai *procedural justice*, Thibaut dan Walker (1975) membantah teori bahwa prosedur yang berbeda yang diterimakan kepada karyawan akan dilihat dengan cara yang berbeda juga oleh karyawan yang berbeda. Dengan demikian, mereka menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda membutuhkan tempat untuk penempatan berbagai jenis masalah yang berbeda. Karena studi ini berdasarkan pada sistem keadilan norma untuk mengurangi masalah, mereka beranggapan bahwa lingkungan karyawan menjadi nilai penting bagi penentuan *procedural justice*.

Proses pengendalian terhadap identifikasi adalah untuk mengukur sebuah *procedural justice*, maka Leventhal (1980) mengidentifikasi empat dimensi yang lebih lanjut dapat berpengaruh terhadap persepsi keadilan organisasi. Dimensi tersebut adalah sebagai berikut ;

a. Konsistensi atau kesesuaian

Prosedur yang diterapkan kepada karyawan harus secara  
dan terjadi sepanjang waktu

b. Penekanan terhadap bias

Fokus pengambilan keputusan adalah untuk kepentingan bersama, bukan berdasarkan kepentingan pribadi

c. Akurasi informasi

Sumber pengambilan keputusan yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan akurasi informasi

d. Kesepakatan (standar etika personal dan moralitas)

Budaya dari karyawan dapat berpengaruh terhadap persepsi karyawan tersebut akan *procedural justice* dalam organisasi (Leung dan Lind, 1986). Karena riset dengan latar belakang legal memiliki efek terhadap pemberian pendapat (dalam bentuk partisipasi), sehingga Lind dan Tyler (1988) menyimpulkan bahwa hal ini bukanlah studi lanjutan dari Leventhal dengan latar belakang organisasional, karena sebagian besar variasi atau keragaman individu tentang persepsi dan penilaian mereka tentang sebuah bentuk keadilan disebabkan adanya dua faktor: yaitu pendapat mereka dan hasil akhir tentang prosedur yang memberikan kontribusi untuk menilai suatu keadilan.

## **B. Pengembangan Hipotesis dan Model Penelitian Empiris**

### ***1. Hubungan *psychological empowerment* dengan *employee engagement****

Keyakinan akan kemampuan terkait dengan kemampuan dan kompetensi adalah pengertian dari *psychological empowerment* secara sederhana (Shauna, 2008). Sedangkan Schaufeli, *et, al.*, (2002) dalam Anggraini, *et, al.*, (2016) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan atau respon positif akan kesatuan hubungan kerja yang ditandai melalui aspek semangat, penghayatan, dan dedikasi. Ketika karyawan memiliki tingkat keyakinan yang tinggi akan kemampuan dan kompetensi dirinya, maka akan membuat karyawan tersebut menjadi percaya dan paham bahwa dirinya harus bekerja sesuai dengan pandangan yang positif, semangat, dan dedikasi serta penghayatan yang tinggi akan pekerjaannya.

Perilaku karyawan tersebut akan mempolakan dirinya sesuai dengan organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014) tentang “*Linking organizational trust with employee engagement: the role of psychological empowerment*”.. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa *psychological empowerment* akan mempengaruhi *employee engagement* karyawan. Berdasarkan studi literature dan penelitian terdahulu, maka dibangun hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

## **2. Hubungan *procedural justice* dengan *employee engagement***

*Procedural justice* merupakan keadilan yang dirasakan paramedis dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi (Tjahjono, 2007).. Sedangkan Schaufeli, *et al.*, (2002) dalam Anggraini, *et al.*, (2016) mendefinisikan *employee engagement* sebagai pandangan atau respon positif akan kesatuan hubungan kerja yang ditandai melalui aspek semangat, penghayatan, dan dedikasi. Ketika karyawan mempunyai persepsi keadilan yang baik akan prosedur-prosedur yang dia terima didalam perusahaan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan didalam organisasi atau perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014), bahwa *procedural justice* berpengaruh pada *employee engagement*. Dan penelitian yang dilakukan oleh Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013), dll. Berdasarkan studi literature dan penelitian terdahulu, maka dibangun hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

## **3. Hubungan *psychological empowerment* dengan *job satisfaction***

*Psychological empowerment* didefinisikan sebagai motivasi atau dorongan intrinsik yang tercermin dari orientasi atau focus karyawan untuk peran kerja yang diwujudkan dalam empat (4) kognisi yaitu makna (*meaning*), kompetensi (*competition*), penentuan diri (*self-determination*), dan dampak (*impact*) (Spreitzer, dalam Jin-Liang dan Hai-Zhen, 2012).

Sedangkan kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki : 2001). Ketika seorang karyawan memiliki tingkat keyakinan akan kemampuan atau kompetensi yang tinggi, maka akan mempengaruhi respon emosional yang akan dirasakan oleh karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sajjad Najafi<sup>1</sup>, dkk (2011) bahwa *psychological empowerment* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, kemudian yang dilakukan oleh Ferit ÖLÇER (2015), R.Arulmani (2016), dll. Bahwa *psychological empowerment* akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan studi literature dan penelitian terdahulu, maka dibangun hipotesis sebagai berikut :

H3. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

#### **4. Hubungan *procedural justice* dengan *job satisfaction***

*Procedural justice* berhubungan dengan kepercayaan karyawan akan prosedur dan *output* yang karyawan peroleh dari organisasi adalah adil (Lind dan Tyler, 1988). Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan paramedis dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi (Tjahjono, 2007). Sedangkan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima

(Robbins : 2003). Ketika seseorang karyawan merasa dan percaya bahwa prosedur yang diterapkan dalam organisasi dan hasil akhirnya adalah adil maka akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Usmani, S., & Jamal, S. (2013), dan hasilnya adalah keadilan procedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Tjahjono (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif dan procedural berpengaruh pada outcome individu, dan berdasarkan teori maka keadilan distributif dan procedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan studi literature dan penelitian terdahulu, maka dibangun hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Procedural justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*

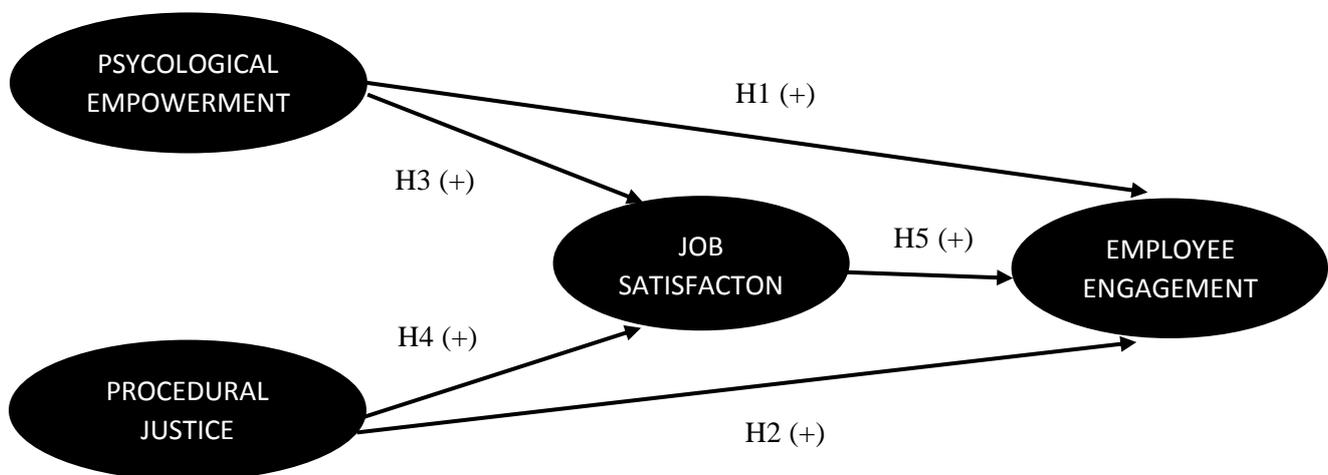
### **5. Hubungan *job satisfaction* dengan *employee engagement***

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki : 2001). Sedangkan *employee engagement* di deskripsikan sebagai level tertinggi dari komitmen partisipasi seorang karyawan terhadap organisasi dan kepuasan kerjanya (Salman, *et, al.*, 2015). Ketika karyawan merasakan tingkat respons atau kepuasan yang tinggi, maka akan merangsang karyawan tersebut untuk menambah keterikatan dan level dirinya didalam organisasi tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Leary, dkk yang menyatakan bahwa *job satisfaction* akan mempengaruhi *employee engagement* karyawan, dll. Berdasarkan

studi literature dan penelitian terdahulu, maka dibangun hipotesis sebagai berikut :

H5 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan kajian penelitian empiris tersebut diatas, maka dibangun model penelitian empiris sebagai berikut ;



Gambar 2.1  
Model Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa *psychological empowerment* (X1) dan *procedural justice* (X2) sebagai variable independent atau eksogen, sedangkan *job satisfaction* (Y1) sebagai variable intervening atau mediasi, serta *employee engagement* (Y2) sebagai variable dependent atau endogen. Model penelitian menjelaskan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh *psychological empowerment*, *procedural justice*, dan *job satisfaction*.