

**PENGARUH *PROCEDURAL JUSTICE* TERHADAP
KEPUASAN KERJA DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA KARYAWAN
PT.BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA BARAT
CABANG UTAMA PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



OLEH :

**WAHYU HIDAYAT
2013/1307065**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2018

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

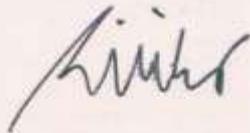
**PENGARUH *PROCEDURAL JUSTICE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
PEMEDIASI PADA KARYAWAN PT.BANK PEMBANGUNAN DAERAH
SUMATERA BARAT CABANG UTAMA PADANG**

Nama : WAHYU HIDAYAT
BP/NIM : 2013/1307065
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2018

DISETUJUI OLEH:

Pembimbing I



Rini Sarianti, Se, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



Yuki Fitria, SE, MM
NIP. 19820722 201012 2 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**PENGARUH *PROCEDURAL JUSTICE* TERHADAP KEPUASAN KERJA
DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
PEMEDIASI PADA KARYAWAN PT.BANK PEMBANGUNAN DAERAH
SUMATERA BARAT CABANG UTAMA PADANG**

**Nama : Wahyu Hidayat
BP/NIM : 2013/1307065
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi**

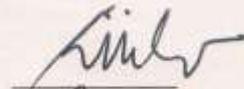
Padang, Juli 2018

Tim Penguji

Tanda Tangan

1. Rini Sarianti, SE, M.Si

Ketua



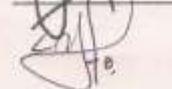
2. Yuki Fitria, SE, MM

Sekretaris



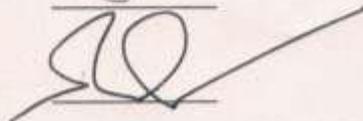
3. Chichi Andriani, SE, MM

Penguji



4. Okki Trinanda, SE, MM

Penguji



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyu Hidayat
TM/NIM : 2013/1307065
Tempat/Tanggal Lahir : Sungayang / 18 Agustus 1992
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jorong Taratak indah Sungayang, Kab. Tanah Datar
No. Hp/Telp : 082285757219
Judul Skripsi : Pengaruh *Procedural Justice* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis (skripsi) saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan mencantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Juli 2018
Yang menyatakan



Wahyu Hidayat
TM/NIM: 2013/1307065

ABSTRAK

Wahyu Hidayat 1307065/2013 : Pengaruh *Procedural Justice* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Pemeditasi Pada Karyawan PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang

Pembimbing I : Rini Sarianti,SE, M.Si

Pembimbing II : Yuki Fitria, SE. MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Kerja (2) Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement* (3) Pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Employee Engagement* sebagai variabel pemeditasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang yang berjumlah 115 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah teknik *cluster proportional sampling* dengan total sampel berjumlah 89 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Procedural Justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. (2) *Procedural Justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. (3) *Employee Engagement* menjadi pemeditasi atas pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, *Procedural Justice*, *Employee Engagement*.

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Kerja dengan *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang”** sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

1. Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing I, dan Ibu Yuki Fitria, SE, MM selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada peneliti mulai dari awal hingga penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk –petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Gesit Thabrani, SE, M.T selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
4. Ibu Rosyeni Rasyid, SE, ME selaku dosen pembimbing akademik peneliti yang telah membantu peneliti memberikan masukan dalam semua kegiatan akademik peneliti.

5. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada peneliti selama duduk dibangku perkuliahan.
6. Bapak Supan Weri Mandar, S.Pd selaku Staf Tata Usaha Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan administrasi dan membantu kemudahan dalam penulisan skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha, Pegawai Perpustakaan, dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan dan kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang yang telah membantu penulis dalam penelitian dan pengambilan data.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta ayah Khairul dan ibu Elfariza, S.Pd serta kakak tercinta Desfa Dilla, SE, dan adik tercinta Alif Fhatul Ataulah, beserta keluarga besar penulis yang telah memberikan semangat dan motivasi yang sangat besar baik berupa moril maupun materil kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Rekan-rekan mahasiswa angkatan 2013 jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Terutama Surya Setyo Putra, Ulul Azmi, Ikhsan Prasatya Indra dan teman-teman lainnya atas semua dukungan dan bantuan yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, baik secara langsung maupun tidak, yang telah membantu mulai dari awal hingga terselesainya skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, peneliti tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Semoga segala bantuan dan dukungan dari segala pihak dinilai ibadah disisi Allah SWT. Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Juli 2018

Peneliti, Wahyu Hidayat

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	
.....	
viii	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	11
C. Batasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah.....	11
E. Tujuan Penelitian	12
F. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kajian Teori.....	14
1. <i>Kepuasan Kerja</i>	14
2. <i>Procedural Justice</i>	20
3. <i>Employee Engagement</i>	29
4. Pengaruh <i>Procedural Justice</i> terhadap <i>Kepuasan Kerja</i>	33
5. Pengaruh <i>Procedural Justice</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	35
6. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Kepuasan Kerja</i>	37
B. Penelitian Terdahulu	38
C. Kerangka Konseptual.....	40
D. Hipotesis Penelitian	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	43

B. Tempat dan Waktu Penelitian	43
C. Populasi dan Sampel.....	43
D. Teknik Pengumpulan Data	47
E. Instrumen Penelitian	51
F. Uji Instrumen Penelitian	52
G. Teknik Analisis Data	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambar Umum Organisasi	62
B. Hasil Penelitian.....	68
C. Pembahasan	90

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	101
B. Saran	102

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel

1. Penelitian Terdahulu	39
2. Rekapitulasi Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang berdasarkan unit kerja	44
3. Jumlah Sampel Berdasarkan Unit Kerja	46
4. Daftar Skor Jawaban Setiap Pernyataan Berdasarkan Sifatnya	51
5. Variabel dan Indikator Penelitian.....	52
6. Hasil Uji Validitas.....	53
7. Hasil Uji Reliabilitas	55
8. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	68
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	69
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	69
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	70
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	72
13. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Procedural Justice</i> (X)	74
14. Distribusi Frekuensi Employee Engagement (Z).....	77
15. Hasil Uji Normalitas One Sample Kolmogorov-Smirnov Test	79
16. Hasil Uji Multikolinearitas.....	80
17. Hasil Uji Linearitas	82
18. Pengaruh <i>Procedural Justice</i> (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	84
19. Pengaruh <i>Procedural Justice</i> (X) terhadap <i>Employee Engegement</i> (M)	86
20. Pengaruh <i>Procedural Justice</i> (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Dengan <i>Employee Engagement</i> (M) Sebagai Variabel Pemediasi.....	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	42
2. Struktur Organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang	67
3. Hasil Uji Heterokedastisitas.....	81
4. Model Hasil Analisis.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman	
Lampiran 1	Kuesioner Uji Coba penelitian	102
Lampiran 2	Tabulasi Data Uji Coba Instrumen	107
Lampiran 3	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	110
Lampiran 4	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> (X)	111
Lampiran 5	Hasil Pengolahan dan Uji Coba Instrumen Penelitian <i>Employee Engagement</i> (Z)	112
Lampiran 6	Kuesioner Penelitian	113
Lampiran 7	Tabulasi Penelitian	118
Lampiran 8	Hasil Distribusi Frekuensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	127
Lampiran 9	Hasil Distribusi Frekuensi <i>Perceived Organizational Support</i> (X)	127
Lampiran 10	Hasil Distribusi Frekuensi <i>Employee Engagement</i> (Z)	128
Lampiran 11	Hasil Uji Normalitas	128
Lampiran 12	Hasil Uji Multikolinearitas	128
Lampiran 13	Hasil Uji Heterokedastitas	129
Lampiran 14	Hasil Uji linearitas	129
Lampiran 15	Analisis Regresi Dengan Variabel Mediasi	129

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan satu kesatuan yang kompleks yang berusaha untuk mengalokasikan sumber daya manusia secara penuh agar terciptanya tujuan organisasi. Pada dasarnya suatu organisasi bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal serta dapat mempertahankan hidup usaha atau organisasi yang dijalankan dalam jangka panjang.

Pada sebuah organisasi salah satu aset penting yang dimiliki oleh organisasi adalah karyawan. Karyawan merupakan penggerak bagi jalannya sebuah organisasi untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, memberikan keadilan agar tercapainya kepuasan kerja bagi para karyawan merupakan kewajiban yang penting bagi setiap pimpinan organisasi. Selain itu, keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh ketulusan dan kemauan dari setiap karyawan dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugasnya.

Kepuasan kerja hal yang penting diperhatikan bagi seorang karyawan. Kepuasan kerja salah satu faktor untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Apabila seorang merasa puas dalam bekerja, ia akan berusaha dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugasnya dengan optimal. Keberhasilan suatu organisasi dalam mempertahankan karyawan yang telah dimiliki, tidak dapat dicapai dengan cara yang mudah. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan organisasi dalam

memahami kebutuhan karyawan sehingga dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan (Johan, dalam Laksmi *et al* , 2012).

Luthans (2006 : 243) mendefenisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Setiap karyawan selalu ingin merasakan kepuasan terhadap hasil dari pekerjaannya. Kepuasan kerja suatu cerminan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan memberikan sikap positif terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya karyawan akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaan dan lingkungannya jika merasa tidak puas dengan pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda-beda (Nusatiria, 2011).

Robbins dan Judge (2015:46) yang mengatakan bahwa perusahaan dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada perusahaan dengan karyawan yang kurang puas. Oleh karena itu pihak perusahaan tidak boleh mengabaikan hal ini karena kepuasan kerja karyawan berdampak langsung pada semangat kerja karyawan yang tentu saja juga mempengaruhi kinerja perusahaan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang atau yang lebih dikenal dengan sebutan Bank Nagari yang terletak di jalan di Jl. Pemuda No. 21 Kota Padang ini termasuk salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, yang tidak terlepas dari dunia persaingan. Untuk menghadapi hal tersebut, PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang mempersiapkan diri dalam melangkah

menuju kesuksesan. Visi PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat adalah menjadi bank terkemuka dan terpercaya di Indonesia. Misi PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat adalah (1) memberikan kontribusi dan mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat, mencerminkan dasar atau latar belakang didirikannya bank sesuai yang di amanahkan dalam akta pendirian yang merupakan cita-cita dan tujuan yang akan diperankan, yaitu turut membangun kegiatan ekonomi yang kuat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (2) memenuhi dan menjaga kepentingan stakeholder secara konsisten dan seimbang.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada bulan Oktober 2017. Dari indikator kepuasan kerja yang kemukakan oleh Luthans (2006:243) dimana salah satunya adalah kesempatan promosi untuk maju dalam perusahaan. Kesempatan promosi karyawan pada Bank Nagari Cabang Utama Padang terutama pada karyawan bagian kredit masih sulit direalisasikan. Hal ini ditandai dengan masih banyaknya karyawan bagian kredit yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan di bagian kredit itu terbagi dua, yang pertama adalah PKM (petugas kredit mikro), dimana PKM (petugas kredit mikro) dalam aturan perusahaan harus mendapatkan kredit dari nasabah yang mereka cari itu minimal Rp. 100.000.000, 00 kebawah dalam satu bulan. Sedangkan bagian kredit yang kedua adalah AO (analyze organyzer). Dimana dalam aturan perusahaan AO (analyze organyzer) itu harus mendapatkan kredit dari

nasabah yang mereka cari itu minimal Rp. 100.000.000, 00 keatas dalam satu bulan.

Dalam kenyataannya masih banyak karyawan bagian kredit yang tidak bisa mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu jika tidak mencapai target berarti point nilai bagian kredit yang tidak memenuhi target juga rendah, sehingga akan mempengaruhi kesempatan naik jabatan karyawan tersebut.

Kepuasan kerja faktor kritis untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualitas baik. Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri karyawan dan faktor pekerjaannya, faktor yang ada pada diri karyawan yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja (Mangkunegara dalam Brahmasari *et al*, 2008).

Salah satu faktor yang ditemukan, yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah *procedural justice*, dimana *procedural justice* itu adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Hidayah dan Haryani 2005; dalam Lutfhi, 2015). Menurut Alexander dan Ruderman (1987) dalam Elanaian (2010) menjelaskan bahwa *procedural justice* adalah persepsi

karyawan terhadap keadilan dalam proses pengambilan sebuah keputusan oleh pihak manajemen. *Procedural justice* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keadilan distributif. Tinggi-rendahnya persepsi karyawan terhadap *procedural justice* berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya kepuasan kerja, berpengaruh terhadap keadilan distributif dan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

Adapun hasil penelitian terdahulu menurut Cohen-Charash dan Spector 2001 (dalam Ramamoorthy dan Flood 2004) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai *procedural justice* akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang ditemukan fenomena mengenai *procedural justice*, diduga karyawan belum merasakan perlakuan yang adil sehubungan dengan pengambilan keputusan oleh pimpinan. Hal ini dapat dilihat dari fenomena masih terdapatnya karyawan yang merasa pimpinan tidak mendengarkan keluhan dari karyawan dalam menjalankan tugasnya. Seperti karyawan bagian kredit yang merasa kurang didukung oleh mentornya dalam pencarian nasabah kredit membuat karyawan bagian kredit kesulitan mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Serta karyawan merasa pimpinan di beberapa bidang tidak terlalu

menghiraukan pendapat dan opini yang mereka utarakan dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu.

Terdapatnya hubungan antara *procedural justice* dan *employee engagement* bisa dipandang dalam perspektif *the social exchange theory*. Dimana karyawan yang diperlakukan dengan adil maka akan mempertukarkan dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan dapat menilai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi melalui keadilan prosedural. Penelitian untuk mengidentifikasi keadilan prosedural ini juga dilakukan oleh Tyler dan koleganya (Greenberg, 1990), yang menunjukkan keadilan dirasakan melalui proses atau prosedur. Keadilan prosedural mengacu pada kesetaraan prosedur, Thibaut & Walker, 1975 (Daromes, 2006). Keadilan prosedural didefinisikan sebagai kesetaraan prosedur formal yang mendasari pembuatan keputusan organisasi untuk karyawan (Tekleab *et al.*, 2005), Keadilan prosedural didasarkan komponen interaksional yaitu pada kualitas perlakuan adil yang diterima anggota organisasi. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam keseharian kerja. Hubungan antara keadilan prosedural dengan *engagement* dapat dijelaskan dengan teori keadilan, bahwa jika organisasi mengharapakan karyawan berkinerja baik maka perlakuka mereka dengan adil.

Kemudian selanjutnya faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *employee engagement*. *Employee engagement* pertama kali di jalankan oleh sekelompok peneliti Gallup (2013:2) dan secara statistik telah memperlihatkan hubungan dengan produktivitas, profitabilitas, pemeliharaan

karyawan, keamanan dan kepuasan pelanggan (Buckingham dan Coffman, 1999). Dalam berbagai hal *employee engagement* seringkali di defenisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual pada organisasi (Baumruk, 2004;Richman, 2006;Shaw, 2005; dalam Saks, 2007) atau sejumlah kebebasan berusaha yang di perlihatkan oleh para karyawan dalam pekerjaan-pekerjaan mereka (Frank *et al*, 2004; dalam Saks, 2007).

Sementara itu, Saks (2006) menemukan ada perbedaan arti antara pekerjaan dan organisasi *engagement* (*job engagement* dan *organizational engagement*), juga bahwa karakteristik pekerjaan meramalkan *job engagement* dan *procedural justice* dengan organisasi engagement.

Konrad (2006;dalam Endres dan Mancheno-Smoak,2008) mencatat bahwa *employe engagement* memiliki 3 hubungan komponen: aspek kognitif, emosional dan perilaku. Aspek kognitif dari *employee engagement* meliputi keyakinan para karyawan tentang organisasi, para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan terhadap tiap-tiap faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpin. Aspek perilaku dari *employee engagement* adalah komponen nilai tambah untuk organisasi dan terdiri dari usaha-usaha untuk kebebasan memilih *engages employee* yang di bawa pada pekerjaan mereka dalam bentuk waktu lembur, mencurahkan kekuatan dan intelektualnya untuk tugas-tugas dan perusahaan.

Markos & Sridevi (2010) dalam Kurniasari & Izzati (2013) menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi retensi

karyawan, loyalitas pelanggan dan keselamatan. Salah satu cara meningkatkan *employee engagement* yaitu dengan membuat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap kesejahteraan mereka. Apabila perusahaan ingin membentuk *employee engagement* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan persepsi dukungan organisasi karyawan.

Kahn (1990) mengemukakan *employee engagement* adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan tempat mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan. Menurut Gibbons (dalam Nusatria, 2011) pada dasarnya *employee engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Jadi *employee engagement* itu adalah keterikatan antara karyawan dengan pekerjaannya bukan hanya keterikatan dalam bentuk pekerjaan tetapi juga keterikatan emosional, intelektual dan psikologi antartara karywan dengan pekerjaannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker 2004 dalam Lamidi (2010:198) menyatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi aspek emosi para karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Berbagai penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa topik bahasan tentang anteseden dan konsekuensi *employee engagement* tersebut merupakan penelitian empiris yang pertama kali dilakukan. Saks (2006) menduga bahwa karakteristik pekerjaan, penghargaan dan pengakuan, dukungan organisasi dan atasan yang diterima serta keadilan distributif dan prosedural merupakan anteseden terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Penelitian Saks (2006) menfokuskan pada dua tipe *employee engagement* yaitu *job engagement* dan *organization engagement*. Di samping itu, variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan keluar dan *organizational citizenship behavior* (OCBO dan OCBI) merupakan konsekuensi dari *employee engagement*.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan pada PT.Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang ditemukan fenomena mengenai masih rendahnya *employee engagement* dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hal ini dapat dilihat dari fenomena masih adanya karyawan yang kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan masih sering menghabiskan jam kerjanya untuk mengobrol sambil bekerja dengan sesama rekan kerjanya. Serta masih adanya keluhan yang datang dari karyawan terhadap tugas yang menantang. Karyawan juga merasakan lamanya perputaran waktu ketika bekerja sehingga menyebabkan adanya beberapa diantara mereka yang meninggalkan jam kantor sebelum waktu yang telah ditetapkan dalam peraturan. Selanjutnya didapatkan keterangan bahwa masih adanya karyawan yang terbiasa menunda

pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan pada hari tersebut dihari lain. Hal ini menggambarkan adanya ketidak seriusan karyawan dalam bekerja.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti, misalnya Aryee *et al.*, (2002) dan Low & Vodanovich (1995). Walaupun penelitian-penelitian tersebut mengambil setting responden yang berbeda, hasil berbagai penelitian tersebut menunjukkan dukungan pengaruh positif keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanti dan Meily (2013:4) memberikan hasil bahwa Dampak dari persepsi keadilan pada bermacam-macam hasil kerja merupakan bagian dari *employee engagement* yang berpengaruh positif. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, mereka mungkin lebih merasa untuk membantu, juga menjadi wajar bagaimana mereka memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar dari tingkat yang lebih tinggi pada *engagement*. Di sisi lain, rendahnya persepsi keadilan mungkin menyebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan keterikatan diri mereka (disengage) dari peran kerja mereka.

Berdasarkan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh *Procedural Justice* Terhadap Kepuasan Kerja Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Pemediasi pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka dapat dikemukakan perumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.
2. *Procedural justice* belum sepenuhnya menyentuh karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang
3. Masih rendahnya tingkat *employee engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.

C. Batasan Masalah

Banyak hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada suatu perusahaan namun penelitian ini akan dibatasi pada faktor yang menurut penulis sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja yaitu *procedural justice* dan *employee engagement*.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang ?

2. Bagaimana pengaruh *procedural justice* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang ?
3. Bagaimana pengaruh *procedural justice* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.
2. Pengaruh *procedural justice* terhadap *employee engagement* pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.
3. Pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja dengan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

- a. Manfaat Akademis

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, selain itu penelitian ini dapat menambah pengetahuan mahasiswa di bidang Manajemen Sumber

Daya Manusia khususnya mengenai Kepuasan Kerja dan nantinya penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang mengadakan penelitian di bidang Sumber Daya Manusia yang terkait dengan *procedural justice*, *employee engagement* dan kepuasan kerja.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi dalam menerapkan Sumber Daya Manusia dan dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan hal yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

a) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari cara pandang karyawan terhadap pekerjaannya (Handoko, 2001: 193). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini terlihat dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia dan manajemen harus senantiasa memantau kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, dan masalah personalia lainnya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2013 : 856)

Robbins & Judge (2015:49) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang

merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Evaluasi dari keinginan karyawan dalam hubungannya dengan diri sendiri seperti apa yang mereka inginkan dari pekerjaannya merupakan sebuah kepuasan kerja seseorang.

Ivancevich (2007:90) mendeskripsikan kepuasan kerja sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu dan organisasi. Sedangkan Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang di nilai penting. Dari beberapa pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa kepuasan kerja adalah gambaran sikap emosional yang timbul dari pemikiran, perasaan, dan tindakan karyawan dari pekerjaan mereka.

b) Teori Kepuasan Kerja

Secara umum terdapat tiga teori kepuasan kerja yang sudah dikenal yaitu *discrepancy theory*, *two factor theory*, dan *equity theory* (Suwatno, 2011:264)

1) *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter pada tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and*

how much there is now). Kemudian Locke pada tahun 1969 menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung *desrepancy* antara (*expectatio, needs, or values*) dengan apa yang menurut perasaanya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* yang negatif. maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaanya.

2) *Two Factor Theory*

Teori dua faktor (teori motivasi-*hygiene*) dikemukakan oleh psikolog Frederick Herzberg. Teori ini mengungkapkan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan muncul dari dua faktor yang berbeda.

1. Faktor penyebab ketidakpuasan (disebut "*hygiene*") yang termasuk kedalamnya adalah gaji, kondisi kerja,kebijakan

perusahaan-semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerjaan dilakukan.

2. Faktor penyebab kepuasan(faktor yang memotivasi) yang termasuk ke dalamnya adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab,dan kemajuan-semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi.

3) *Equity Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963.Adapun pendahulu dari ini adalah Zaleznik di tahun 1958. Prinsip teori ini adalah seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas situasi tertentu. Perasaan (*equity*) dan (*inequity*) atas situasi diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

c) **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja faktor- faktor ini memberikan kepuasan kerja yang berbeda tergantung pada pribadi masing-masing karyawan.Untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kepuasan kerja. Menurut Saks (2006) kepuasan kerja memiliki hubungan dan pengaruh yang positif dengan perceived organizational support dan employee engagement.

Menurut Robbins & Judge, 2008 (dalam Ariani, 2011:115)

faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Pekerjaan itu menantang atau membutuhkan keterampilan dan keahlian yang sangat kompleks.
- 2) Pekerjaan tersebut menjanjikan penghargaan yang adil dan pantas.
- 3) Pekerjaan tersebut dikerjakan pada kondisi kerja yang mendukung baik secara fisik dan psikis.
- 4) Pekerjaan tersebut terdapat rekan kerja yang mendukung dan bersahabat.
- 5) Adanya kesesuaian pekerjaan tersebut dengan kepribadian orang yang mengerjakannya.

Rivai (2005:479) menjelaskan secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, diantaranya adalah :

- 1) Gaya kepemimpinan
- 2) Produktivitas kerja
- 3) Perilaku
- 4) Locus of control
- 5) Pemenuhan harapan penggajian, dan
- 6) Efektivitas kerja

Selanjutnya Robbins (1996) menjelaskan lagi beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya :

- 1) Tantangan kerja
- 2) Sistem gaji yang adil
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Rekan kerja yang mendukung

d) Dampak Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2015:22) menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja sebagai berikut :

- 1) Keluar (*Exit*), respon ini mengarahkan perilaku karyawan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Hal ini merupakan kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lainnya dari karyawan tersebut.
- 2) Suara (*Voice*), respon suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
- 3) Kesetiaan (*Loyalty*), respon ini berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar
- 4) Pengabaian (*Neglect*), respon ini secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

e) Indikator Kepuasan Kerja

Luthans (2006:243) menjelaskan bahwa selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respons afektif. Kelima dimensi tersebut adalah :

1) Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal ini dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2) Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4) Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5) Rekan Kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

2. *Procedural Justice*

Sebelum kita memahami *procedural justice* terlebih dahulu kita harus memahami keadilan organisasi dan macam-macam keadilan organisasi.

Keadilan organisasi dan macam-macam keadilan organisasi adalah sebagai berikut :

a) Keadilan organisasi

Keadilan organisasi adalah penilaian karyawan terhadap seberapa adil atau layak perlakuan organisasi terhadap dirinya (Widyaningrum, 2010). Cropanzano *et al.*, (2001) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan organisasi. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada hanya terbatas dari keputusan seseorang, karena dengan adanya keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pemimpin tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

b) Keadilan distributif

Keadilan distributif salah satu dimensi dari keadilan organisasi yang dianggap sangat penting karena dimensi ini berkaitan langsung dengan kontribusi atau partisipasi para karyawan secara langsung untuk perusahaan. Keadilan distributif berkaitan dengan adanya

hubungan dengan kepuasan para karyawan dengan gaji, promosi, penilaian kinerja, dan komitmen organisasi (Fatt *et al.*, 2010). Jika seorang karyawan yang telah memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan, tidak diberikan imbalan atau penghargaan yang adil sesuai dengan input yang diberikan maka besar kemungkinan pekerja tersebut akan keluar dari perusahaan tersebut. Menurut Budiarto dan Wardani (2005) keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya.

c) Keadilan interaksional

Lain halnya dengan keadilan interaksional dimensi ini berhubungan dengan individual ketika diperlakukan dengan adil oleh organisasi dimana individu itu berada, misalnya adanya hubungan individual dengan atasannya maupun dengan sesama individual (Belanger *et al.*, 2006). Keadilan interaksional ini lebih mengacu pada bagaimana interaksi dengan seluruh pihak yang ada di dalam perusahaan baik interaksi dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, dimana karyawan diperlakukan secara adil dan wajar dalam perusahaan tersebut.

d) *Procedural Justices*

Procedural justice adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya Hidayah dan Haryani (2005; dalam

Lutfhi, 2015). Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya (Budiarto dan Wardani, 2005).

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

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi dibuat. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan definisi keadilan prosedural menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Sancoko dan Panggabean (2015) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Definisi yang sama juga

diungkapkan oleh Thibaut dan Walker (1975 dalam Ramamoorthy dan Flood,2004).

Schumunke, Ambrose, dan Cropanzo (2000) dalam Budiarto dan Wardani (2005:114) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dengan tingkat sentralisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan atau organisasi yang disentralisasikan. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *procedural justice* adalah persepsi karyawan tentang prosedur pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen apakah keputusan itu adil buat mereka atau keputusan itu tidak adil buat mereka.

Bass (2003; dalam Budiarto dan Wardani 2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu self-interest model dan *group-value* model.

a. Self-Interest Model

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga

kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan. Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga ia merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran Bass (2003; dalam Budiarto dan Wardani, 2005).

b. *Group-Value Model*

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kedekatan antar kelompok perlu dipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan

keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan Bass (2003 dalam Budiarto dan Wardani, 2005).

c. Indikator *procedural justice*

Leventhal (dalam Budiarto dan Wardani, 2005) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah:

1) Konsistensi

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yanglain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dandiperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2) Minimalisasi Bias

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

3) Informasi yang Akurat

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akuratharus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harusdisampaikan oleh orang yang benar-

benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

4) Dapat di perbaiki

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 akan muncul.

5) Representatif

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.

6) Etis

Prosedur yang adil harus berdasarkan 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.

Niehoff dan Moorman (1993; dalam Luthfi, 2015) menjelaskan indikator keadilan prosedural yang meliputi *fair formal procedure* yang merujuk pada ada atau tidak adanya

kesesuaian prosedur yang diyakini menjadi pokok pendistribusian penghargaan yang mempengaruhi persepsi keadilan dan *interactional justice* yang merujuk pada keadilan dari perlakuan atau *treatment* yang diterima karyawan dalam kaitannya secara prosedural.

Dari pengertian tentang keadilan prosedural di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Menurut Niehoff & Moorman (1993: 537) keadilan prosedural sendiri memiliki dua bagian yaitu *fair formal procedure* dan *interactional justice*.

a. Fair Formal Procedure

Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan didalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

b. Interactional Justice

Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara formal maupun antar personal.

3. *Employee Engagement*

a) *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. *employee engagement* diartikan sebagai status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungannya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal.

Konsep *engagement* pertama kali diperkenalkan oleh Kahn yang menekankan pada keterikatan personal yang dimiliki pekerja. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai penguasaan karyawan sendiri terhadap peran mereka di dalam pekerjaannya,

dimana mereka akan mengikat diri dengan pekerjaannya, kemudian akan bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional selama memerankan performanya.

Robinson *et al* (dalam Nusatria 2011) memberikan defenisi *engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Sedangkan menurut Wellins & Concelman dalam Mujiasih (2015) mendefenisikan *engagement* adalah kekuatan ilusif yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada level yang lebih tinggi, energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha yang lebih (waktu dan energi), semangat dan keterikatan, komitmen dalam melaksanakan pekerjaan.

Schaufeli & Bakker (2004) mendefenisikan *engagement* sebagai suatu hal positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Engagement* mengacu pada kondisi perasaan dan pemikiran yang sungguh-sungguh dan konsisten yang tidak hanya fokus pada objek, peristiwa, individu atau perilaku tertentu saja.

Berdasarkan penjelasan dari pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa defenisi dari *employee engagement* adalah keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya dengan mengekspresikan diri secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif dan emosional.

b) *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement*

Menurut McBain dalam Mujiasih (2015) menjelaskan bahwa ada 3 faktor utama yang menjadi penggerak *employee engagement* : 1) Faktor organisasi, 2) Faktor manajemen dan kepemimpinan, 3) Faktor kondisi kerja.

Faktor-faktor pemicu *employee engagement* selanjutnya dikemukakan oleh Saks (2006) Dalam penelitian yang didasari oleh penelitian Kahn, Saks membagi pemicu *employee engagement* menjadi:

1. *Job Characteristic*

Berdasarkan pendapat Hackman dan Oldham (1980) *Job characteristic* memiliki lima inti terdiri dari *skill variety, task identity, task significance dan feedback form job* (Saks, 2006) beban kerja serta kondisi pengawasan kerja merupakan hal penting dalam *Job characteristic*, menurut Maslach *et al* (2001) kedua hal tersebut dapat mempengaruhi *engagement*.

2. *Rewards and Recognition*

Timbal balik atas investasi yang diberikan oleh karyawan dapat berasal dari penghargaan eksternal serta pengakuan atas kinerjanya. Berdasarkan pendapat Maslach *et al*, (2001) rendahnya penghargaan dan pengakuan atas kinerja karyawan dapat mengarah pada rendahnya loyalitas mereka, oleh

karena itu pengakuan dan penghargaan adalah faktor penting dalam *employee engagement* (Saks,2006)

3. *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) *perceived organizational support* mengacu pada kepercayaan pada organisasi yang menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

4. *Perceived Supervisor Support*

Umumnya para karyawan cenderung melihat supervisor mereka sebagai indikasi atas dukungan organisasi dari organisasi yang mereka naungi. Menurut Maslach *et al*, (2001) minimnya dukungan supervisor menjadi faktor sangat penting yang terkait dengan *burnout*.

5. *Procedural and Distributive Justice*

Sementara pendistribusian terkait dengan persepsi atas keadilan dari keputusan yang dihasilkan, prosedur mengacu pada keadilan yang dirasakan dari cara dan proses yang digunakan untuk menentukan jumlah dan distribusi kepada sumber dayanya (Saks, 2006)

c) **Indikator *Employee Engagement***

Menurut pendapat Schaufelly & Bakker (2004) indikator *employee engagement* yaitu :

1. *Vigor*

Vigor mengacu pada tingkat energi yang tinggi dan kekuatan resiliensi mental dalam bekerja, adanya kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh pada pekerjaan serta kegigihan dalam menghadapi kesulitan-kesulitan yang ada.

2. *Dedication*

Dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

3. *Absorption*

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam serta tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu disekitarnya.

4. Pengaruh *Procedural Justice* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2005), keadilan prosedural dan keadilan distributif memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Sistem atau prosedur yang adil dapat mengindikasikan bahwa seorang penilai cukup menghargai martabat orang yang dinilainya dalam pembuatan keputusan (Folger dan Konovsky, 1999). Mossholder dalam Pareke (2003) melakukan analisis

terhadap konteks keadilan prosedural pada tingkat individual dan tingkat unit kerja. Mereka menemukan bahwa individu-individu yang menjadi bagian unit-unit kerja dengan persepsi-keadilan prosedural yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pula. Sedangkan pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran, promosi, status, evaluasi kinerja, masa kerja, memiliki pengaruh signifikan pada beberapa keluaran (outcome) seperti kepuasan kerja, kualitas kerja, dan efektivitas organisasi (Lawler; 1971 dalam Rivai, 2005). Namun, menurut hasil analisis Martin dan Bennet (1996), keadilan prosedural memiliki pengaruh yang lebih rendah terhadap kepuasan kerja jika dibandingkan keadilan distributif, oleh karena itu, penelitian ini mencoba menganalisis perbedaan hasil penelitian tersebut.

Sementara itu Rivai (2005), Pillai (2001), Folger dan Konovsky (1989) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin pegawai merasakan adanya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan pada prosedur yang digunakan perusahaan maka akan berkurang perasaan puas mereka pada pekerjaan mereka.

Kepuasan dengan suatu hasil dapat dipengaruhi oleh keadilan yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan (Brockner &

Wiesenfeld,1996). Jika pengambilan keputusan adil dan telah dirasakan oleh karyawan maka kepuasan akan datang dengan sendirinya.

Menurut Alexander dan Ruderman (1987) dalam Elanaian (2010) menjelaskan bahwa *procedural justice* adalah persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses pengambilan sebuah keputusan oleh pihak manajemen. *Procedural justice* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keadilan distributif. Tinggi-rendahnya persepsi karyawan terhadap *procedural justice* berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya kepuasan kerja, berpengaruh terhadap keadilan distributif dan berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan.

Adapun hasil penelitian terdahulu menurut Cohen-Charash dan Spector 2001 (dalam Ramamoorthy dan Flood 2004) menunjukkan bahwa persepsi yang lebih baik mengenai *procedural justice* akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan kepuasan kerja, komitmen organisasional, keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, kinerja dalam pekerjaan.

5. Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Engagement*

Hubungan keadilan prosedural dengan *employee engagement* bisa dipandang dalam perspektif the social exchange theory. Karyawan yang diperlakukan dengan adil maka akan mempertukarkan dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan dapat menilai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi melalui keadilan prosedural. Keadilan prosedural didefinisikan sebagai kesetaraan prosedur formal yang

mendasari pembuatan keputusan organisasi untuk karyawan (Tekleab *et al.*, 2005), Keadilan prosedural didasarkan komponen interaksional yaitu pada kualitas perlakuan adil yang diterima anggota organisasi. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam keseharian kerja. Hubungan antara keadilan prosedural dengan *engagement* dapat dijelaskan dengan teori keadilan, bahwa jika organisasi mengharapkan karyawan berkinerja baik maka perlakuan mereka dengan adil.

Dari perlakuan adil secara prosedural oleh atasan, karyawan sudah menganggap bahwa organisasinya sudah seperti keluarganya sendiri (Masrukhin, 2014). Dengan adanya keadilan secara prosedural, karyawan akan merasa bahwa karyawan telah diperlakukan secara adil oleh organisasi dan karyawan akan meningkatkan keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Gupta & Kumar, 2015) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Jadi karyawan akan meningkatkan keterikatan kerjanya jika prosedur atau metode yang diterapkan dalam menentukan keputusan pekerjaan dianggap sudah adil.

Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan

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

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

6. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Schaufeli & Bakker (2004) dalam Lamidi (2010:198) menyatakan bahwa *employee engagement* mempengaruhi aspek emosi para karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Rasa *engaged* adalah suatu keterkaitan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan rasa bangga terhadap pekerjaan dan juga

perusahaanya (Macey *et al*, dalam Widjaja *et al*, 2014). Menurut penelitian sebelumnya, jika perusahaan memiliki karyawan yang rasa keterikatannya tinggi akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut juga kepuasannya akan meningkat (Rachmawati, dalam widjaja *et al*, 2014).

Park & Gursoy (dalam Widjaja *et al*, 2014) berpendapat bahwa ketika karyawan terikat dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan lebih jauh lagi dan hal ini akan mendorong kepuasan. Ketiga dimensi *employee engagement* (*vigor*, *dedication*, dan *absorption*) memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja.

Batool dalam (Widjaja *et al*, 2014) menyimpulkan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* maka karyawan akan memiliki kepuasan yang tinggi.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitian terdahulu agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumnya. Dan penelitian – penenelitian tersebut bisa kita lihat dibawah ini.

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	NAMA	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Alan (2006)	Antecedents and consequences of employee engagement	1. Kepuasan kerja 2. Procedural Justice	Procedural Justice berpengaruh positif terhadap employee engagement dan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2	Arti, Jammu, Kuldeep, Ekta (2009)	Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment	1. Procedural Justice 2. Kepuasan kerja	Procedural Justice berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
3	Colquitt et al (2001)	Employee engagement : Antecedents and Consequences	1. Kepuasan kerja 2. Procedural Justice 3. Employee Engagement	Adanya pengaruh antara Procedural justice terhadap employee engagement. Dan employee engagement memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja.
4	Mahmud, Oguz, Ali, Nesrin (2015)	The Effect Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employees	1. Procedural Justice 2. Employee Engagement	Procedural justice terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement.
5	Mahmud, Mahbul, Farzana, Wafie	Impact of Organizations Justice on Employee Job Satisfaction: An Empirical Investigation	1. Procedural Justice 2. Kepuasan kerja	Terdapat hubungan signifikan antara Procedural justice pada kepuasan kerja.

6	Dwi, Hasmarini, Ahyar, Yuniawan	Pengaruh keadilan prosedural dan distributif terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif	1. Procedual Justice 2. Kepuasan kerja	Adanya hubungan positif antara procedural justice support dengan kepuasan kerja.
7	Lamidi (2010)	Efek moderasi kepemimpinan pada pengaruh employee engagement	1. Kepuasan Kerja 2. Employee Engagement	Employee engagement berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
8	Saks (2006)	Anteseden dan Konsekuensi Employee Engageement pada industri Perbankan	1. Kepuasan kerja 2. Procedural Justice 3. Employee Engagement	Procedual justice berpengaruh positif dan merupakan anteseden terbentuknya employee engagement dalam organisasi.
9	Kadaruddin, Rahman Kadir,Ria	Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pegawai pajak di kota makassar	1. Procedural Justice 2. Kepuasan kerja	Procedual Justice berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.
10	Widjaja, kristanti, purnamasari (2014)	Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turn over intention di belin Surabaya	1. Kepuasan Kerja 2. Employee Engagement	Employee engagement berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

C. Kerangka Konseptual

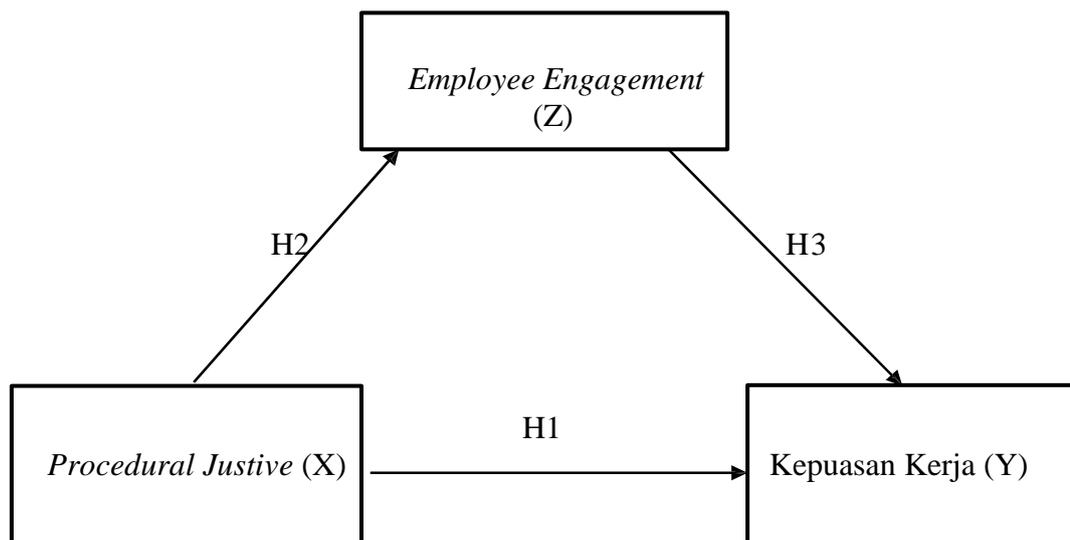
Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah. Penelitian ini bertujuan untuk

mengkaji tentang kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *procedural justice* dan *employee engagement*.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *procedural justice* dimana karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan keadilan dari kebijakan perusahaan yang wajib diberikan kepada anggota organisasi. Keadilan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Dengan kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan.

Selain *procedural justice* faktor lainnya yaitu *employee engagement* yaitu status keterikatan seorang karyawan terhadap lingkungan kerja atau perusahaan tempatnya bekerja. Artinya, kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, oleh karena itu karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal. Dengan semakin baik *procedural justice*, dan *employee engagement* meningkat maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Dari penjelasan diatas maka dapat dibuat sebuah kerangka konseptual seperti berikut :



D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, perumusan masalah dan kerangka konseptual di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : *Procedural justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.
2. H2 : *Procedural justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.
3. H3 : *Procedural justice* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dengan *employee engagement* sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pendahuluan, kajian teori, dan pengolahan data serta pembahasan terkait hasil pengolahan data yang telah dikaji pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *procedural justice* terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. Hal ini menunjukkan tingginya *procedural justice* yang di rasa karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *procedural justice* terhadap *employee engagement* PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. Hal ini menunjukkan tingginya *procedural justice* yang diterima karyawan dapat meningkatkan *employee engagement*.
3. *Employee engagement* memediasi secara parsial *procedural justice* dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang. Hal ini berarti pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja bisa berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui *employee engagement*.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang agar dapat mencapai tujuan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepuasan kerja diharapkan kepada pimpinan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang untuk dapat lebih memperhatikan keinginan dan kebutuhan karyawan. Lebih tepatnya mengenai kepuasan pekerjaan karyawan itu sendiri yang dikerjakannya sekarang sehingga karyawan akan menjadi termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.
2. Untuk meningkatkan *procedural justice* karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang, sebaiknya pihak PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang diharapkan lebih adil kepada karyawan yaitu dengan cara menghargai pendapat atau opini yang karyawan sampaikan serta diharapkan pimpinan mempertimbangkan nilai-nilai yang ada pada diri karyawan dan apabila karyawan melakukan suatu kesalahan diharapkan pimpinan memberikan maaf atas kesalahan para karyawan tersebut sehingga karyawan pun akan merasakan bahwa adanya dukungan dari organisasi dan mereka akan bekerja secara maksimal pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang.

3. Untuk mendorong keberhasilan karyawan dengan lebih baik, sebaiknya Pimpinan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Utama Padang agar bisa lebih mendekatkan diri bukan hanya dari sistem baik itu secara financial maupun nonfinansial tetapi juga dengan sistem nilai sehingga karyawan akan merasa antusias dan terinspirasi dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander & Ruderman.2011.” *The role of distributive and procedural justice in predicting gainsharing satisfaction.*”*Jurnal cornell university ilr school*.pp 94-02.
- Ariani, Wahyu. 2011. Perilaku kewargaan organisasional. Universitas Atma Jaya Yogyakarta :Yogyakarta.
- Aryee, S., Budhwar, p.s., & chen, z.x., 2002. *Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. Journal of organizational behavior*, 23, 267-285.
- Baumruk, 2004 ; Richman , 2006 ; shaw , 2005; dalam saks, 2007.” Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai predictor *employee engagement.*” *Jurnal manajemen*, vol.12, no.1.pp103-114.
- Belanger, I., McNally, j., dan Flint, d. (2006). *Models of the effects of monitoring on perceptions of trust, organizational justice and organizational outcomes. Thebusiness review*, 6 (1), pp: 51-55.
- Brahmasari Ida Ayu,2008. Pengaruh motivasi kerja,kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan. “*Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol 10,no.2,pp 124-135.
- Buckingham & Coffman,1999.”*Employee engagement : anteseden dan konsekuensi employee engagement: studi pada industri perbankan.*” *Universitas Kristen Maranatha*.pp1-22.
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita wardani, (2005). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan (studi pada perusahaan x). *Jurnal psikologi*, vol. 3 (2), h: 109-126.
- Chi, Nai-Wen, & Han, Tzu-Shian., (2008), *Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice, Journal of occupational and organizational psychology*, 81, 691–711.
- Cohen,Charash & Spector.2011.”Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kepuasan kerja.” *Management analysis journal*.pp149-155.

- Fatt, K. C., Edward, W. S. K., dan Tioh, N. H. 2010. *The impact of organizational justice on employee's job satisfaction: the Malaysian companies perspectives. American journal of economics and business administration*, 2 (1), pp: 56-63.
- Gilliland, S. 1993. "The perceived fairness of selection systems : an organizational justice perspective." *Academy of management review*, vol. 18 (4).
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice : yesterday, to day, and tomorrow. Journal of management*.
- Greenberg, J., dan Baron, RA., 2003. *Behavior in organizations. eighth edition, prentice hall, New Delhi*.
- Gupta, M., & Kumar, Y. (2015). *Justice and employee engagement: Examining the mediating role of trust in Indian B-Schools. Asia-Pacific journal of business administration*, 7 (1), 89–103.
- Hidayah & Haryani. 2010. Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif karyawan bagian produksi di pt. X. *Jurnal ilmu manajemen*, Vol.1 No. 02.
- Handoko, Hani. 2008. *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta.
- Konrad (2006;dalam Endres dan Mancheno-Smoak,2008). "Employee engagement :Anteseden dan konsekuensi studi pada CS PT.Telkom Indonesia Semarang." *Jurnal Universitas Indonesia*.pp1-68.
- Laksmi & Hadi.2012.Hubungan konflik peran ganda (*work family conflict*) dengan kepuasan kerja pada karyawati bagian produksi PT.X. *Jurnal psikologis industri dan organisasi*, Vol.1 No. 02.
- Luthans, Fred. 2006. *Organizational behaviour, tenth edition: McGraw-Hill Companies Inc*.
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik sistem kerja berkinerja tinggi terhadap komitmen afektif dengan mediasi keadilan prosedural. *Jurnal dinamika manajemen*, 5(1), 80–89.
- Nailul, Fajriah. (2015). Pengaruh efikasi diri dan persepsi iklim organisasi terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai mediator pada karyawan BMT BIF Yogyakarta. *Humanitas*. Vol 13 No 1 hal 37-49.

- Niehoof, Moorman. 1993. Pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural pada komitmen afektif melalui kecukupan kerja. *Management analysis journal*.pp 149-155.
- Nusatria,Sandi.2011."Employee engagement :Anteseden dan konsekuensi studi pada CS PT.Telkom Indonesia Semarang." *Jurnal Universitas Indonesia*.pp1-68.
- Ramamoorthy, N', dan Flood, PC., 2004. 'Gender and Employee Attitudes: The Role of Organizational Justice Perceptions', *British Journal of Management*, volume 15, 247-258
- Rivai,Veithzal. 2005. Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan.Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Robbins & Judge. 2008. Perilaku organisasi. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins & Judge. 2015. *Perilaku organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba empat.
- Robbins & Stephen P. 1998. *Organizational behaviour concepts, controversies, applications*. 8th ed. New Jersey: *Prentice-Hall International, Inc.*
- Saks, Alan M. 2006. *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of managerial psychology*, Vol.21, No.7,600-619.
- Schaufeli, Wilmar B & Arnold B. Bakker. 2004. *Job demand, job resource, and their relationship with burnout and engagement: A Multi-sample study*, *Journal of organizational behavior*, Vol. 25, pp 293-315.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). *Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity*. *Journal of applied psychology*, 81.
- Sugiyono. 2013. Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi, Arikunto. 2002. Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik. Jakarta: PT Rineka cipta.
- Suliyanto, 2011. *Ekonometrika terapan: Teori & aplikasi dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.

- Supranto. 2001. Statistik: Teori dan aplikasi. Jakarta: Erlangga.
- Suwatno, & Priansa, D. J. 2011. Manajemen sdm dalam organisasi publik dan bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Tekleab.2005.” *Procedural justice, organizational trust, organizational identification* dan pengaruhnya pada *employee engagement*.” *Jurnal manajemen teori dan terapan*. Pp 210-225.
- Thibaut & Walker.” Pengaruh keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan pegawai pajak Di kota Makassar.
- Widjaja, Christine & Kristanti, Endy.2014.Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dan *turn over intention* di Swiss- Belinn Surabaya.141-152.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2010. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan *organizational citizenship behavior* pegawai (studi kasus di rumah sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). *Majalah ekonomi* , 20 (1), pp : 100-118.