



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 2759-2771

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Peran Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Efektivitas Organisasi: Keterikatan Karyawan Sebagai Mediasi

Danang Sunyoto^{1✉}, Yanuar Saksono², Fitri Ariyani³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta

Email: danang_sunyoto@janabadra.ac.id[✉]

Abstrak

Tujuan–Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis peran keadilan distributif dan keadilan prosedural pada efektifitas organisasi: keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi. Desain / Metodologi / Pendekatan–Penelitian menggunakan klasifikasi kecukupan minimal sampel karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta. Metode pengumpulan data dengan kuesioner dan observasi. Analisis data dengan metode kuantitatif. Hasil Penelitian– Keadilan distributif dan keadilan prosedural berperan positif pada keterikatan karyawan dan efektifitas organisasi, sedangkan keterikatan karyawan berperan positif pada efektifitas organisasi. Namun keterikatan karyawan bukan mediator peran keadilan distributif dan keadilan prosedural pada efektifitas organisasi. Orisinalitas–Penelitian dalam rangka pengembangan masih dapat dilakukan dengan menambahkan variabel-variabel yang lain.

Kata kunci-*Keadilan Distributif, Keadilan Procedural, Efektifitas Organisasi, Keterikatan Karyawan.*

Abstract

Purpose-This study aims to test and analyze the role of distributive justice and procedural justice on organizational effectiveness: employee engagement as a mediating variable. Design/Methodology/Approach-The study used the minimum adequacy classification of the sample of employees of private companies in Yogyakarta. Data collection methods with questionnaires and observation. Data analysis with quantitative methods. Research Results- Distributive justice and procedural justice play a positive role in employee engagement and organizational effectiveness, while employee engagement plays a positive role in organizational effectiveness. However, employee engagement is not a mediator of the role of distributive justice and procedural justice on organizational effectiveness. Originality-Research in the context of development can still be done by adding other variables.

Keywords-*Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Effectiveness, Employee Engagement.*

PENDAHULUAN

Perusahaan atau organisasi perusahaan memiliki banyak sumber daya yang digunakan dalam proses mencapai tujuan. Dalam perusahaan atau organisasi, sumber daya yang memiliki kedudukan tinggi adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia harus dilihat sebagai kekayaan yang paling penting, yang harus dijaga oleh setiap organisasi [1]. Masalah ini sangat penting, terutama ketika organisasi berusaha menciptakan lingkungan manajemen pengetahuan yang sukses dan efektif untuk membantunya mengembangkan sumber dayanya di tempat yang tepat dan waktu yang tepat, terutama bagi para profesional pengetahuan yang dicirikan oleh beragam budaya dan multikultural mereka, kebangsaan, sikap dan pendapat [1]. Dengan perkembangan zaman yang pesat SDM dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan dan persaingan yang semakin lama semakin ketat dan rumit. Sumber daya manusia harus dapat dengan mudah beradaptasi menghadapi perubahan dan persaingan. Sumber daya manusia yang seperti ini adalah aset penting untuk perusahaan atau organisasi.

Sumber daya manusia perlu diatur seperti sumber daya lainnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat [2]. Dalam organisasi atau perusahaan, manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan. Organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya [2]. Aset manusia dan organisasional merupakan kapabilitas strategik dan mekanisme yang digunakan untuk menciptakan nilai dalam organisasi [3].

Mott dalam [4] mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai "kemampuan organisasi untuk memobilisasi pusat kekuasaannya, untuk tindakan, produksi dan adaptasi". Carnall dalam [4] Organisasi yang efektif adalah efisien dalam aspek ekonomi dan teknis, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal juga. Mott dalam [4] telah mengamati tiga aspek efektivitas organisasi a) produktivitas b) kemampuan beradaptasi c) fleksibilitas. Hasil penelitian mengatakan bahwa, organisasi harus memperhitungkan proses psikologis dari iklim psikologis positif dan sistem manajemen kinerja yang efektif yang kondusif untuk pemeliharaan dan pengembangan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi yang mungkin memiliki hasil organisasi yang menjanjikan [4].

Penelitian yang lain karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaannya cenderung mengembangkan dan memelihara hubungan komunal dengan perusahaan [5]. Juga, ketika karyawan merasa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaan mereka, mereka lebih mungkin untuk memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan pengendalian mutualitas daripada ketika mereka merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil. Keadilan organisasi adalah evaluasi tentang kedudukan etis dan moral dari perilaku manajerial. Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan antara keadilan organisasi dengan efektivitas organisasi [6].

Hasil penelitian lain menunjukkan keadilan organisasi memiliki potensi untuk menciptakan manfaat yang kuat bagi organisasi dan karyawan. Ini termasuk kepercayaan dan komitmen yang lebih besar, kinerja pekerjaan yang lebih baik, perilaku kewarganegaraan yang lebih membantu, kepuasan pelanggan yang meningkat, dan konflik yang berkurang [6]. Keadilan Organisasi meningkatkan efektivitas organisasi dengan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian lainnya menunjukkan

bahwa penggunaan perlakuan yang adil dan prosedur yang adil dapat menjadi anteseden kunci untuk mempromosikan efektivitas organisasi [7].

Isu keadilan adalah tema yang mendominasi dalam kehidupan organisasi, seperti yang disaksikan oleh karyawan yang sering berbicara dan bernegosiasi tentang isu-isu yang berkaitan dengan pertanyaan tentang apakah mereka menerima hasil yang sesuai yaitu, keadilan distributif [8] dan apakah prosedur pengambilan keputusan yang benar dan adil telah digunakan oleh manajemen untuk mencapai hasil tersebut yaitu keadilan prosedural [8]. Keadilan organisasi memiliki potensi untuk menciptakan manfaat yang kuat bagi organisasi dan karyawan [6].

Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi [9]. Keadilan distributif adalah persepsi seorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan [9]. Keadilan prosedural mengacu pada sarana pengalokasian hasil, tetapi tidak secara khusus pada hasil itu sendiri atau individu [6].

Komponen Keadilan Organisasi meliputi; a) Keadilan Distributif: Kesesuaian hasil yang meliputi Ekuitas: Menghargai karyawan berdasarkan kontribusi mereka, Kesetaraan: Memberikan setiap karyawan kompensasi yang kira-kira sama, Kebutuhan: Memberikan manfaat berdasarkan kebutuhan pribadi seseorang. b) Keadilan Prosedural: Ketepatan proses alokasi yang meliputi Konsistensi: Semua karyawan diperlakukan sama. Kurangnya bias: Tidak ada orang atau kelompok yang dipilih untuk diskriminasi atau perlakuan buruk. Akurasi: Keputusan didasarkan pada informasi yang akurat. Representasi semua yang kerkepentingan: Pemangku kepentingan yang tepat memiliki masukan ke dalam keputusan. Koreksi: Ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan. Etika: Norma perilaku profesional tidak dilanggar [6].

Pada penelitian lain mendefinisikan keterkaitan karyawan menjadi dua jenis [10]. Dua jenis definisi keterikatan karyawan diidentifikasi: keterikatan karyawan sebagai konstruksi multi-segi (kognisi, emosi dan perilaku) dan sebagai konstruksi kesatuan (keadaan pikiran yang positif, kemauan yang berdedikasi, kebalikan dari kelelahan). Pada analisis kemp dan insinyur arsitek menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan adalah variabel perhatian dan itu terjadi pada tahap fisik, kognitif dan emosional. Keterikatan karyawan adalah variabel kunci untuk keberhasilan organisasi [11].

Penelitian yang lain menggunakan tiga dimensi keadilan organisasional yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional sebagai variabel bebas [11]. Keadilan prosedural tidak berhubungan secara signifikan dengan keterikatan karyawan. Namun orang dapat dengan mudah memahami pentingnya ketiga dimensi keadilan organisasi termasuk keadilan distributif, interaksional dan prosedural untuk memperkuat keterikatan karyawan [11]. Hasil penelitian selanjutnya, keterlibatan karyawan mempengaruhi efektivitas organisasi, jika karyawan dipandang sebagai pemangku kepentingan utama dan pelanggan internal organisasi [12].

Permasalahan dari Aspek Empiris

Saat ini di Yogyakarta banyak bermunculan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan perusahaan yang bergerak di bidang yang sama,

maka persaingan antar perusahaan semakin pesat pula. Dengan peningkatan persaingan maka perusahaan dituntut untuk siap menghadapi persaingan dengan cara menjaga dan meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Peningkatan kualitas dan kuantitas tersebut dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan kinerja karyawan. Di PT Qumicon Indonesia masih memerlukan perhatian dan dukungan terhadap karyawan. Perhatian ini dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan bagi karyawan dan juga pemberian reward bagi karyawan yang berprestasi. Karyawan yang berpotensi dalam bidangnya, seharusnya di berikan kesempatan untuk kenaikan jabatan atau kenaikan gaji. Dengan perhatian yang diberikan kepada karyawan akan mengubah kinerja karyawan dan semangat dalam melakukan pekerjaannya.

Selain reward kepada karyawan, kejelasan jobdesk merupakan hal yang harus diperhatikan, karena karyawan dengan jobdesk yang belum jelas mengakibatkan proses penyelesaian pekerjaan kurang efektif dan efisien. Pemberian pekerjaan sesuai dengan keahlian agar karyawan mampu memaksimalkan pekerjaannya dan target pekerjaan bisa terpenuhi. Kemudian kurangnya motivasi mengakibatkan semangat karyawan menjadi berkurang hal ini bisa dilihat dari karyawan yang datang terlambat. Semangat kerja yang menurun dapat berakibat kurang baik bagi karyawan sehingga kuantitas dan kualitas kinerja karyawan menurun bahkan karyawan bisa saja melakukan pengunduran diri.

Penelitian yang akan dilakukan di PT Qumicon Indonesia akan mengambil beberapa hal diantaranya peran keadilan distributif pada efektivitas organisasi, peran keadilan distributif pada keterikatan karyawan, peran keadilan prosedural pada efektivitas organisasi, peran keadilan prosedural pada keterikatan karyawan, dan peran keterikatan karyawan pada efektivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode yang di gunakan pada penelitian ini yaitu metode Kuantitatif, Metode Kuantitatif adalah sebuah metode penelitian yang di dalamnya menggunakan banyak angka. Mulai dari proses pengumpulan data hingga penafsirannya, di mulai dari memilih populasi penelitian hingga pengujian yang di lakukan supaya menemukan hasil yang maksimal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Objek Penelitian

Karakteristik karyawan sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 orang atau 71,01%. Untuk usia responden menunjukkan rerata usia karyawan 18 sampai 25 tahun sebanyak 38 orang atau 55,07%. Sebagian besar karyawan memiliki tingkat Pendidikan SMA / Sederajat sebanyak 55 orang atau 79,71%. Berdasarkan masa kerja sebagian besar karyawan sudah bekerja selama 1 sampai 10 tahun sebanyak 55 orang atau 79,71%.

Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas butir-butir pertanyaan keadilan distributif, keadilan procedural, efektifitas organisasi, dan keterikatan karyawan yang diolah dengan diolah dengan software IBM SPSS 22 menunjukkan bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel lebih besar dari r tabel (0,1997), sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach's Alpha > 0.60. sedangkan apabila nilai Cronbach's alpha < 0,60, maka indikator atau kuesioner tersebut Tidak Reliabel. Berikut ini adalah hasil dari uji reliabilitas untuk variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, efektifitas organisasi dan keterikatan karyawan.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas Keadilan Distributif

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.819	.822	5

Sumber: output SPSS hasil olah data

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Keadilan Prosedural

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.646	.647	2

Sumber: output SPSS hasil olah data

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Efektivitas Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.840	.846	4

Sumber: output SPSS hasil olah data

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Keterikatan Karyawan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.822	.823	3

Sumber: output SPSS hasil olah data

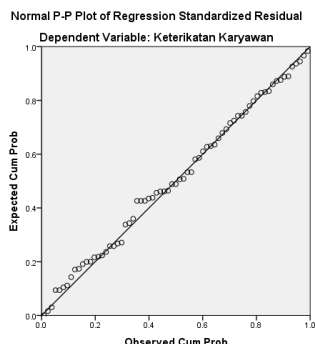
Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas seperti tertera dalam tabel di atas, dapat dilihat bahwa

nilai koefisien Cronbach's Alpha semua variabel penelitian lebih besar dari 0,60. Maka dapat disimpulkan semua butir pertanyaan atau pernyataan dalam variabel penelitian tersebut reliabel.

Uji Asumsi Klasik

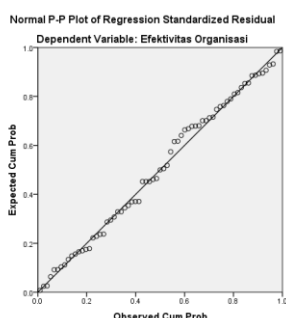
Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal [34]. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal, deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Salah satu cara yang bisa ditempuh untuk menguji kenormalan data adalah dengan menggunakan Grafik normal P-P Plot dengan cara melihat penyebaran datanya.



Gambar 2. Grafik Probability Plot

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, terhadap keterikatan organisasi menunjukkan pola distribusi secara normal, dimana titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Ini menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 3. Grafik Probability Plot

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa hubungan antara variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keterikatan organisasi terhadap efektivitas organisasi menunjukkan pola distribusi secara normal, dimana titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Ini menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen jadi uji multikolinieritas ini digunakan untuk menguji apakah

ditemukan korelasi atau tidaknya antar variabel independent [34]. Model regresi yang baik semestinya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen yang akan diteliti. Untuk mengetahui adanya korelasi atau tidak, dapat dilihat dari nilai Tolerance $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

Tabel 5. Uji Multikolinearitas Model Persamaan Regresi Ke-1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.101	1.187		2.611	.011		
	Keadilan Distributif	.432	.081	.602	5.331	.000	.666	1.501
	Keadilan Prosedural	.153	.180	.096	.853	.397	.666	1.501
Dependent Variable: Keterikatan Karyawan								
Sumber: output SPSS hasil olah data								

Berdasarkan tabel hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa tingkat tolerance untuk keadilan distributif sebesar 0.666, keadilan prosedural sebesar 0.666, lebih besar dari 0,10 dan untuk VIF untuk keadilan distributif sebesar 1.501, keadilan prosedural sebesar 1.501 lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi ke 1 tidak terjadi gejala multikolinearitas atau dapat dikatakan bebas dari problem multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas Model Persamaan Regresi Ke-2

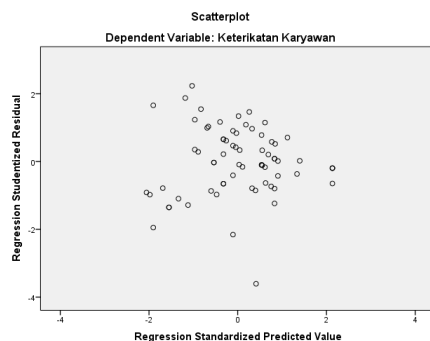
Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.432	1.127		2.158	.035		
	Keadilan Distributif	.218	.088	.257	2.485	.016	.466	2.147
	Keadilan Prosedura	.282	.163	.150	1.731	.088	.659	1.517
	Keterikatan Karyawan	.637	.111	.539	5.728	.000	.561	1.782
Dependent Variable: Efektivitas Organisasi								
Sumber: output SPSS hasil olah data								

Berdasarkan tabel hasil perhitungan di atas, menunjukkan bahwa tingkat tolerance untuk keadilan distributif sebesar 0.466, keadilan prosedural sebesar 0.659, keterikatan karyawan sebesar 0.561 lebih besar dari 0,10 dan untuk VIF untuk keadilan distributif sebesar 2.147, keadilan prosedural sebesar 1.517, keterikatan karyawan sebesar 1.782 lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi ke 2 tidak terjadi multikolinearitas atau dapat dikatakan bebas dari problem multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain [34]. Model regresi yang baik harusnya memiliki variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap atau

homoskedastisitas. Untuk mengetahui model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, dapat dilihat melalui grafik scatterplot. Jika dalam grafik scatterplot tidak ada pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat di grafik berikut:



Gambar 4. Uji Heteroskedastisitas Scatterplot

Dari grafik di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Dari grafik tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Peran langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran keadilan distributif dan keadilan prosedural pada efektivitas organisasi melalui keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi di PT Qumicon Indonesia.

Peran keadilan distributif pada keterikatan karyawan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berperan positif dan signifikan pada keterikatan karyawan di PT Qumicon Indonesia sehingga model persamaan pertama terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa nilai standardized coefficient keadilan distributif sebesar 0,472 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ atau yang artinya nilai signifikan lebih kecil dari pada nilai signifikan yang telah ditetapkan ($\text{sig} = 0,00 > 0,05$). Hasil uji statistik di atas didukung oleh teori keadilan distributif menunjukkan keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima oleh seorang karyawan teori [13]; [14]. Keadilan organisasi memainkan peran penting dalam mempromosikan keterikatan karyawan [30].

Hasil pengujian yang dilakukan di lapangan berbanding terbalik dengan pengujian yang lainnya [30]. Pengujian yang dilakukan pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Investment Management. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 78 orang responden. Pada penelitian ini variabel keadilan distributif tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keterikatan karyawan karyawan PT PNM Investment Management.

Namun hasil pengujian yang dilakukan di lapangan berbanding lurus dengan penelitian yang lainnya [30]. Menggunakan sample secara acak dengan 312 responden yang tersebar di sektor perbankan Pakistan. Dengan menggunakan ketiga dimensi keadilan organisasi. Hasil dari keadilan distributif pada keterikatan karyawan adalah memainkan peran penting dalam mempromosikan keterikatan karyawan.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang lainnya [35]. Dengan menggunakan sampel sebanyak 208 pegawai bank di Surabaya yang ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling, LISREL versi 8.70. Hasil penelitian ini adalah keadilan distributif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan pegawai bank di Surabaya. Meskipun karyawan bank diberikan keadilan dalam penghargaan dan kompensasi oleh perusahaan perbankan, namun keterikatan karyawan masih rendah. Keterikatan karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh faktor internal seperti persepsi keadilan, tetapi juga oleh faktor eksternal dan faktor demografi. Ada banyak faktor eksternal seperti (1) adanya tawaran pekerjaan dari perusahaan atau organisasi lain, (2) kinerja organisasi yang buruk, (3) budaya perusahaan.

Peran keadilan distributif pada efektivitas organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif berperan positif dan signifikan pada efektivitas organisasi di PT Qumicon Indonesia sehingga model persamaan kedua terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa nilai standardized coefficients keadilan distributif sebesar 0,592 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga dalam kasus ini keadilan distributif memiliki peran positif pada efektivitas organisasi. Hasil uji statistik di atas didukung oleh teori keadilan prosedural mengacu pada cara dimana hasil dialokasikan, tetapi tidak secara khusus untuk hasil itu sendiri [6]. Penggunaan perlakuan yang adil dan prosedur yang adil dapat menjadi anteseden kunci untuk mempromosikan efektivitas organisasi [7].

Hasil penelitian tentang keadilan distributif pada efektivitas organisasi adalah berbanding lurus dengan penelitian ini [7]. Penggunaan perlakuan yang adil dapat menjadi anteseden kunci untuk mempromosikan efektivitas organisasi [7]. Dikarenakan sedikitnya penelitian tentang keadilan organisasi pada efektivitas organisasi maka peneliti hanya dapat menemukan satu hasil penelitian untuk memperkuat hasil penelitian ini.

Peran keadilan prosedural pada keterikatan karyawan

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berperan positif dan signifikan pada keterikatan karyawan sehingga model persamaan ketiga terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa nilai standardized coefficients keadilan prosedural sebesar 0,706 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga dalam kasus ini keadilan prosedural memiliki peran positif pada keterikatan karyawan.

Dalam sebuah organisasi, keadilan organisasi merupakan faktor penting, karena teori keadilan menyatakan bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang ia lakukan harus seimbang dengan hasil yang ia terima [36]. Keadilan prosedural juga menjadi prediktor keterikatan karyawan, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan di dalam organisasi mereka, maka mereka dapat dipastikan merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberi lebih besar melampaui tingkat keterikatan [37].

Hasil pengujian yang dilakukan di lapangan tidak berbanding lurus dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain [11]. Menggunakan sampel secara acak dengan 312 responden yang tersebar

di sektor perbankan Pakistan. Dengan menggunakan ketiga dimensi keadilan organisasi. Pada keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan tidak berhubungan secara signifikan.

Namun hasil pengujian yang dilakukan di lapangan berbanding lurus dengan pengujian yang penelitian lain [37]. Pengujian yang dilakukan pada PT Permodalan Nasional Madani (Persero) Investment Management. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang didasarkan pada data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 78 orang responden. Penelitian ini menghasilkan keadilan organisasi yang terdiri atas keadilan prosedural dan keadilan interaksional mempunyai pengaruh langsung yang signifikan terhadap keterikatan karyawan PT PNM Investment Management.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan [35]. Dengan menggunakan sampel sebanyak 208 pegawai bank di Surabaya yang ditentukan dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling, LISREL versi 8.70. Hasil penelitian ini adalah keadilan prosedural berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keterikatan karyawan pegawai bank di Surabaya. Meskipun pegawai bank diberikan keadilan dalam prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan perusahaan perbankan, namun keterikatan karyawan masih rendah. Karena pegawai bank merasa tidak ada pekerjaan atau tawaran lain yang cocok dari organisasi lain, menyebabkan pegawai enggan keluar dari organisasi dan tetap terikat pada organisasi. Selain itu, menjadi tulang punggung keluarga juga menyebabkan karyawan tetap terhubung dengan organisasi meskipun mereka memiliki persepsi yang buruk tentang keadilan prosedural.

Peran Keadilan Prosedural pada efektivitas organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keadilan prosedural berperan positif dan signifikan pada efektivitas organisasi di PT Qumicon Indonesia sehingga model persamaan keempat terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa nilai standardized coefficients keadilan prosedural sebesar 1,011 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga dalam kasus ini keadilan prosedural memiliki peran positif pada efektivitas organisasi.

Hasil uji statistik di atas didukung oleh teori [7], ketika karyawan merasakan bahwa prosedur yang digunakan untuk menentukan penghargaan adil dan konsisten di seluruh populasi karyawan, hal itu menunjukkan kepada karyawan bahwa organisasi menghargai kesejahteraan mereka, dan itu akan mengarahkan mereka untuk menunjukkan perilaku yang membantu pencapaian tujuan taktis organisasi. Efektivitas organisasi sebagai seberapa jauh organisasi dalam penggunaan sumber daya tertentu, pemenuhan tujuan tanpa menggunakannya untuk hal yang tidak perlu dan anggota atau masyarakatnya tidak diberikan tertekan oleh hal yang tidak semestinya [17].

Penelitian ini juga berbanding lurus dengan penelitian yang dilakukan [7]. Dimana penelitian menggunakan penjelasan teoritis keadilan organisasi dengan efektivitas organisasi, dengan membedakan keadilan organisasi (distributif dan prosedural), Kemudian beberapa studi yang ada yang berlaku untuk konteks efektivitas organisasi dirangkum untuk mendukung hubungan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penggunaan prosedur yang adil dapat menjadi anteseden kunci untuk mempromosikan efektivitas organisasi. Keadilan memunculkan kewajiban moral yang melampaui respons afektif.

Peran Keterikatan karyawan pada efektivitas organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan berperan positif dan signifikan pada efektivitas organisasi di PT Qumicon Indonesia sehingga model persamaan kelima terbukti. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji regresi dapat diketahui bahwa nilai *standardized coefficients* keterikatan karyawan sebesar 0,915 dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ sehingga dalam kasus ini keterikatan karyawan memiliki peran positif pada efektivitas organisasi. Hasil uji statistik di atas didukung oleh teori yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan adalah variabel kunci untuk keberhasilan organisasi [38].

Hasil yang ditemukan dilapangan berbanding lurus dengan penelitian sebelumnya dengan judul "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior" [4]. Hasil menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berperan positif terhadap efektivitas organisasi. Karyawan yang terlibat juga memiliki potensi terbesar untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui tingkat OCB yang lebih tinggi.

Peran tidak langsung antara variabel eksogen dan variabel endogen

Peran keadilan distributif pada efektivitas organisasi melalui dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi

Berdasarkan model persamaan di atas, nilai perbandingan $(b_2X_1) / (b_3Y_2)$ adalah 0,54168 lebih kecil dari nilai koefisien (b_2X_1) adalah 0,592. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel keterikatan karyawan bukan merupakan mediator peran keadilan distributif pada efektivitas organisasi. Hasil uji statistik di atas didukung oleh teori keterikatan karyawan yang menyatakan keterikatan adalah kemauan dan kemampuan karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi keberhasilan organisasi [23]; [18]; [9], mendefinisikan tentang keadilan distributif yaitu pemahaman seorang karyawan mengenai keadilan atas didistribusikannya sumber-sumber kepada karyawan dari organisasi.

Peran keadilan prosedural pada efektivitas organisasi melalui dengan keterikatan karyawan tidak sebagai variabel mediasi

Berdasarkan model persamaan di atas, nilai perbandingan $(b_4X_2) / (b_5Y_2)$ adalah 0,925065 lebih kecil dari dengan nilai koefisien (b_4X_2) adalah 1,011. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel keterikatan karyawan bukan merupakan mediator peran keadilan prosedural pada efektivitas organisasi. Hasil uji statistik di atas didukung oleh yang mendefinisikan tentang keadilan prosedural sebagai pemahaman keadilan dari pembuatan keputusan dalam sebuah organisasi [18]; [9]. Keterikatan adalah pengalaman yang menyenangkan bagi karyawan yang mendorong proaktif, inovasi di tempat kerja, dan meningkatkan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan tempat kerja dalam keadaan darurat. Bahkan lebih, mereka cenderung tangguh dalam menghadapi kesulitan dan akibatnya mendorong fleksibilitas organisasi [4]

SIMPULAN

Keadilan distributif, keadilan prosedural berperan positif pada keterikatan karyawan dan efektivitas organisasi. Begitu juga keterikatan karyawan mempunyai peran positif pada efektivitas organisasi, tetapi keterikatan karyawan tidak memediasi pada peran tidak langsung.

DAFTAR PUSTAKA

- S. A. Al bahussin and W. H. El-garaihy, "The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Mo," 2013.
- H. Hasibuan and S. P. Melayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009.
- A. Junita, "The Interaction between Human and Organizational Capital in Strategic Human Resource Management.," *International Research Journal of Business Studies*, vol. 9, no. 1, pp. 49-62, 2016.
- A. Kataria, P. Garg and R. Rastogi, "Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior.," *International Journal of Business Insights & Transformation*, vol. 6, no. 1, pp. 102-113, 2013.
- H. Kim, "Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory". Retrieved from [Online] Available: <http://www.allacademic.com/> (Retrieved from 15th of May 2009), 2009.
- R. Cropanzano, D. E. Bowen and S. W. Gilliland, *The Management of Organizational Justice*. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), pp: 34–38, 2007.
- N. Choudhry, P. Philip and R. Kumar, " Impact of Organizational Justice on Organizational Effectiveness. *Industrial Engineering Letters*," vol. 1, no. 3, pp. 18-24, 2011.
- M. Deutsch, *Distributive Justice*, New Haven: University Press, New Haven, CT., 1985.
- Hasmarini, D. Penny and A. Yuniawan, "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif.," *Jurnal Bisnis Strategi*, vol. 1, no. 1, pp. 99-118, 2008.
- I. Sun, M. P. Dunne, X. y. Hou and A. q. Xu, "Educational stress scale for adolescents: Development, validity, and reliability with Chinese students. *Journal of Psychoeducational Assessment*," *Journal of Psychoeducational Assessment*, vol. 29, no. 6, pp. 534-546, 2011.
- A. K. Alvi and A. S. Abbasi, "Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. Middle-East," *Journal of Scientific Research*, vol. 12, no. 5, pp. 613-619, 2012.
- H. Teimouri, M. Chegini, K. Jenab and S. Khoury, "Study of the relationship between employee engagement and organisational effectiveness.," *Int. J. Business Excellence*, vol. 10, no. 1, pp. 37-51, 2016.
- R. H. Moorman, "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: do fairness perceptions influence employee citizenship? *J. Appl. Psychol.* 76:845.," 1991.
- X. Pan, M. Chen, Z. Hao and W. Bi, " The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: Evidence from a Large-Sample Survey and a Situational Experiment. *Frontiers in Psychology*," vol. 8, pp. 1-16, 2010.
- Y. Budiarto and R. P. Wardani, "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X).," *Jurnal Psikologi*, vol. 3, no. 2, pp. 109-126, 2005.
- A. W. Kahn, " Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.," *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 692-724, 1990.
- H. Erkutlu, "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness.," *Journal of Management Development*, vol. 27, no. 7, pp. 708-726, 2008.

- J. Greenberg and R. Baron, *Behavior in Organizations*, New Delhi: Eighth Edition, Prentice Hall, 2003.
- R. Kreitner and A. Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Edisi I, Jakarta: Salemba Empat, 2003.
- B. P. Niehoff and R. H. Moorman, "Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior.," *Academy of Management Journal*, vol. 36, no. 3, pp. 327-556, 1993.
- G. S. Leventhal, What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum, New York, 1980, pp. 27-55.
- A. Bakhshi, K. Kumar and E. Rani, " Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment.," *International Journal of Business and Management*, vol. 4, no. 9, pp. 145-154, 2009.
- N. P. Myilswamy and R. Gayatri, "A Study on Employee Engagement: Role of Employee Engagement in Organizational Effectiveness," *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, vol. 1, no. 6, pp. 331-333, 2014.
- S. P. Robbins and A. J. Timothy, *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Jilid 1 dan 2., Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- D. Kharisma and I. Yuniningsih, "Efektivitas Organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan tanda daftar usaha pariwisata (TDUP) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.," *Journal of Public Policy and Management*, vol. 6, no. 2, 2017.
- Tangkilisan. Hessel Nogi S., *Manajemen Publik*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Steers, M. Richard., *Efektivitas Organisasi*, Jakarta: Airlangga, 1985.
- Macey, W. H, Schneider, B., Barbera, K. and Young, "Employee Engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. London, England: Blackwell.," 2009.
- W. B. Schaufeli, M. Salanova and V. G. & B. Roma, "The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor Analytic Approach. doi: 10.1023/A:1015630930326," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 71-92, 2002.
- A. Y. Prativi and P. Yulianti, "Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification.," *Jurnal Maksipreneur*, vol. 10, no. 1, pp. 120-145, 2020.
- Firdaus, M. Y., Susanti, E., and Syah, T. Y. S, "Effect of Distributive Justice and Procedural Justice on Work Engagement.," *Journal of Multidisciplinary Academic*, vol. 3, no. 5, pp. 140-145, 2019.
- S. Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi., Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013.
- Creswell, John W. , *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif*, 2008.
- I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro,, 2018.
- A. Suhartatik, M. Junaedi and P. M. Novianti, "The Impact Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Employee Engagement and Job Satisfaction on Turnover Intention," *Research Management and Accounting*, vol. 3, no. 2, pp. 63-73, 2020.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, *Organisasi*, Jilid I, Jakarta: Erlangga, 1985.
- A. Y. Prativi and P. Yulianti, "Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification," *Jurnal Maksipreneur*, vol. 10, no. 1, pp. 128-145, 2020.