

Pengaruh organizational justice terhadap tingkat employee engagement

Aditya Ferry Noor¹, Robiansyah², Syaharuddin Y³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda.

¹Email: adityaferry48@gmail.com

²Email: robiansyah@feb.unmul.ac.id

³Email: syaharuddin.y@feb.unmul.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengalisis pengaruh *organizational justice* yang terdiri dari *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* secara signifikan dan parsial, serta untuk mengetahui variable yang dominan berpengaruh terhadap *employee engagement* karyawan PT. Geoservices Samarinda. Sampel penelitian ini sebanyak 86 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

Kata Kunci: Organizational justice; distributive justice; procedural justice; interactional justice; employee engagement

The influence of organizational justice on the level of employee engagement

Abstract

This research aims to overcome the influence of organizational justice consisting of distributive justice, procedural justice, and interactional justice in a significant and partial way, and to know the dominant variable Employee engagement of PT. Geoservices Samarinda This research samples a total of 86 respondents. The sampling method used in this study is random sampling. The type of research used in this study is quantitative research. The data collected with the questionnaire method. The data analysis uses multiple linear regression. The results of this research showed that distributive justice, procedural justice, and interactional justice are positive signs with employee engagement

Keywords: Organizational justice; distributive justice; procedural justice; interactional justice; employee engagement

PENDAHULUAN

Perusahaan tentu membutuhkan dukungan karyawan dan karyawan handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Karyawan nantinya diharapkan memiliki keterikatan dengan tempat mereka bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja.

Sejumlah peneliti menyimpulkan *engagement* sebagai kunci pendorong sikap, perilaku, kinerja individu sama halnya dengan kinerja organisasi, produktivitas, retensi, kinerja keuangan, dan bahkan pembagian keuntungan (Harter et al., 2002); (Baumruk, 2004); (Richman, 2006); (Shuck & Wollard, 2010). Karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik tertentu yang semuanya berguna bagi kesuksesan organisasi (Bakker, 2009).

PT. Geoservices Samarinda merupakan perusahaan yang menawarkan jasa dalam industri pertambangan meliputi survey peta, geologi, geofisika, pengukuran lubang galian, pengeboran lubang bor, analisis laboratorium, dan pengawasan cargo. Oleh karena itu, PT. Geoservices Samarinda membutuhkan karyawan yang baik dan teliti agar tidak terjadi kesalahan selama proses perencanaan, produksi, dan pengawasan. Maka dibutuhkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan agar karyawan tetap fokus dalam menjalani pekerjaan.

Biswas et al (2013) serta Ghosh et al (2014) menunjukkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi karyawan agar *engaged*, yaitu keadilan yang dirasakan karyawan (*organizational justice*), baik dalam pembagian upah (*distributive justice*), prosedur dalam pengambilan keputusan (*procedural justice*) dan perlakuan supervisor terhadap karyawan (*interactional justice*), serta dukungan organisasi terhadap karyawan (*perceived organizational support*).

Employee engagement terbukti berhubungan positif dengan *organizational justice* (Saks, 2006); (Inoue et al., 2010); (Albrech, 2011).

Colquitt (2001) secara umum membagi *organizational justice* ke dalam empat aspek : (1) *Distributive Justice* (persepsi alokasi keluaran); (2) *Procedural Justice* (persepsi terhadap proses dan aturan dalam pembuatan keputusan); (3) *Interpersonal Justice* (sensitivitas dan penghargaan yang ditunjukkan kepada seseorang); (4) *Informational Justice* (persepsi tentang penjelasan kepada seseorang).

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah persepsi *distributive*, *procedural* dan *interactional justice* dapat berpengaruh dengan tingkat *employee engagement* pada karyawan PT. Geoservices Samarinda.

Tinjauan pustaka

Employee engagement

Schaufeli et al (2002) menemukan bahwa “*engagement as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterised by vigour, dedication, and absorption*” (Storm & Rothmann, 2003). Artinya *engagement* secara positif berhubungan dengan pemenuhan pekerjaan dengan keadaan pikiran yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan pendalaman.

Schaufeli et al (2002) melakukan pengukuran tingkat engagement melalui tiga dimensi ini disebut juga dengan UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Storm & Rothmann, 2003).

Vigor: kemauan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, tidak mudah lelah, dan selalu tekun bahkan saat dalam menghadapi kesulitan;

Dedication: merasakan antusias dan bangga terhadap sebuah pekerjaan, dan merasa terinspirasi dan ditantang oleh pekerjaan tersebut; dan

Absorption: senang hati terlibat secara mendalam dalam suatu pekerjaan, dan merasakan waktu berlalu dengan cepat serta lupa segala hal lain yang ada di sekitar.

Distributive justice

Niehoff & Moorman (1993) berpendapat bahwa *distributive justice* adalah sejauh mana imbalan dialokasikan secara adil.

Komponen *distributive justice* menurut Cropanzano et al (2011) adalah : (1) Equity (memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan kontribusi masing-masing); (2) Equality (memberikan

kompensasi yang sama kepada setiap karyawan); (3) Need (memberikan tunjangan berdasarkan kebutuhan masing-masing).

Procedural justice

Procedural justice lebih kepada sebuah proses yang formal untuk mengalokasikan hasil. *Procedural justice* mengacu untuk mengalokasikan hasil, tetapi tidak secara khusus pada hasil sendiri atau individu (Cropanzano et al., 2011). *Procedural justice* menetapkan prinsip-prinsip dalam menentukan dan mengukur karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Komponen *procedural justice* menurut Cropanzano et al (2011) adalah : (1) Konsistensi (semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang sama); (2) Bebas dari bias (tidak ada diskriminasi); (3) Akurasi (keputusan diambil berdasarkan informasi yang akurat); (4) Representasi dari semua yang terlibat (keputusan yang diambil melibatkan semua pihak yang terkait); (5) Etika (norma perilaku profesional tidak dilanggar).

Interactional justice

Interactional justice lebih kepada mengevaluasi apakah seseorang merasa diperlakukan adil oleh rekan kerja dan supervisor secara hormat dan bermartabat (Crow et al., 2012).

Colquitt (2001) menjabarkan dua jenis perlakuan yang terdapat pada

interactional justice, yaitu:

Interpersonal justice: cerminan sejauh mana seseorang diperlakukan dengan kesopanan, bermartabat dan hormat oleh otoritas atau pihak ketiga.

Komponen *interpersonal justice* menurut Colquitt (2001) adalah: (1) Penghormatan dan Kesopanan (individu diperlakukan dengan hormat dan dihargai); (2) Ketulusan (individu dihargai dengan ketulusan oleh rekan kerja tanpa penilaian yang subjektif)

Informational justice: prosedur yang digunakan serta cara dan hasil yang didapat dari pengambilan keputusan.

Komponen *informational justice* menurut Colquitt (2001) adalah: (1) Masuk Akal (penjelasan yang beralasan dan logis dirasa lebih adil) (2) Tepat Waktu (melalui ketepatan waktu secara interaktif menghasilkan efek yang nyata).

METODE

Penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan kuesioner. Penelitian ini termasuk dalam penelitian dengan metode *cross sectional* yaitu penelitian yang dilakukan pada satu waktu dan satu kali.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu yaitu karyawan yang bekerja pada PT. Geoservices Samarinda.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Geoservices Samarinda yang berjumlah 102 orang. Karakteristik populasi didalam penelitian ini adalah:

Karyawan tetap yang berada di kantor PT. Geoservices Samarinda yang tidak berada di level manajerial (manajer, asisten manajer dan *coordinator*); dan

Termasuk dalam rentan usia produktif diantara 20–50 tahun

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria sample yang digunakan adalah pegawai yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun dan bekerja di kantor sebanyak 100 orang. Berdasarkan kriteria yang ditentukan, maka dalam penelitian ini digunakan sample sebanyak 100 responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang telah dibagikan secara sensus berjumlah 100 dengan populasi seluruh karyawan tetap PT Geoservices Samarinda yang bertugas di kantor dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Dari total 100 kuesioner yang didistribusikan sebanyak 12 kuesioner tidak kembali dan 2 kuesioner dinyatakan tidak layak/kurang baik. Sehingga jumlah kuesioner yang dapat digunakan untuk keperluan input data adalah sebanyak 86.

PT. Geoservices Samarinda didominasi oleh karyawan laki-laki sebesar 65,12% sedangkan perempuan sebesar 34,88%.

Tingkat pendidikan karyawan PT. Geoservices Samarinda didominasi oleh karyawan dengan jenjang SMA/SMK sebesar 44,18%, sedangkan jenjang pendidikan D3 sebesar 34,88%, sedangkan dengan jenjang Pendidikan S1 sebesar 18,60%, dan jenjang pendidikan S2 sebesar 2,34%.

Karyawan PT. Geoservices Samarinda didominasi oleh karyawan dengan lama masa kerja 5-10 tahun sebesar 56,97%, sedangkan dengan lama masa kerja 1-5 tahun sebesar 29,06%, sedangkan dengan lama masa kerja >10 tahun sebesar 13,97%.

Karyawan PT. Geoservices Samarinda didominasi oleh karyawan yang memiliki usia 20-30 tahun sebesar 41,86%, sedangkan karyawan yang memiliki usia 31-40 tahun sebesar 37,22%, sedangkan karyawan yang memiliki usia 41-50 tahun sebesar 13,95%, dan usia >50 tahun sebesar 6,97%.

Uji validitas dan reliabilitas

Suatu instrumen penelitian akan dikatakan valid apabila nilai koefisien korelasi lebih dari $> 0,4$. Uji validitas telah dilakukan dengan jumlah data sebanyak 86 responden. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah masing-masing instrumen penelitian pada masing-masing variabel dalam penelitian ini reliabel atau hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih. Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$.

Hasil uji validitas dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel berikut ini.

Tabel 1. Uji validitas

No.	Pernyataan	Korelasi	Nilai Batas	Ket
<i>Distributive Justice</i>				
X _{1.1}	sesuai dengan tanggung jawab.	0,725	0,4	Valid
X _{1.2}	sesuai dengan prestasi kerja.	0,555	0,4	Valid
X _{1.3}	sesuai dengan pengalaman.	0,641	0,4	Valid
X _{1.4}	telah adil sesuai sama dengan pegawai lain	0,679	0,4	Valid
X _{1.5}	keseluruhan imbalan yang diberikan adil.	0,673	0,4	Valid
<i>Procedural Justice</i>				
X _{2.1}	memiliki prosedur yang formal.	0,567	0,4	Valid
X _{2.2}	bebas dari kepentingan tertentu.	0,584	0,4	Valid
X _{2.3}	informasi akurat dan lengkap.	0,708	0,4	Valid
X _{2.4}	Melibatkan beberapa pihak	0,618	0,4	Valid
X _{2.5}	Keputusan dapat dikoreksi	0,783	0,4	Valid
<i>Interactional Justice</i>				
X _{3.1}	memperlakukan pegawai secara baik.	0,724	0,4	Valid
X _{3.2}	Atasan menunjukkan perhatian	0,853	0,4	Valid
X _{3.3}	Atasan memberikan umpan balik	0,784	0,4	Valid
X _{3.4}	Atasan konsisten dalam mengambil keputusan.	0,815	0,4	Valid
X _{3.5}	Atasan bersikap objektif mengambil keputusan	0,761	0,4	Valid
<i>Employee Engagement</i>				
Y _{1.1}	energi yang besar ketika bekerja.	0,858	0,4	Valid
Y _{1.2}	tekun dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,840	0,4	Valid
Y _{1.3}	tidak mudah menyerah ketika kesulitan.	0,854	0,4	Valid
Y _{1.4}	melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati.	0,838	0,4	Valid
Y _{1.5}	merasa bangga dengan hasil pekerjaan saya.	0,702	0,4	Valid

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$.

Tabel 2. Instrumen penelitian

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Nilai Batas	Status
1.	<i>Distributive Justice</i>	0,661	0,6	Reliabel
2.	<i>Procedural Justice</i>	0,667	0,6	Reliabel
3.	<i>Interactional Justice</i>	0,846	0,6	Reliabel
4.	<i>Employee Engagement</i>	0,875	0,6	Reliabel

Tabel 3. Koefisien Korelasi (R) dan koefisien determinasi (R²)

Model summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.602	.587	.52689

a. Predictors : (Constant), Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice

Dari pengolahan data pada Tabel diatas maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Nilai R sebesar 0,776 atau 77,6% yang berarti tingkat keeratan hubungan antara variabel *distributive justice* (X1), *procedural justice* (X2) dan *interactional justice* (X3) terhadap *employee engagement* (Y) berdasarkan tabel interpretasi korelasi adalah kuat; DAN

Nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,602 (0,602 x 100%), hal ini menunjukkan besarnya proporsi yang dapat dijelaskan oleh variabel independen adalah sebesar 60,2%, sedangkan sisanya 39,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Uji hipotesis

Uji ketepatan model (Uji F)

Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen dilihat dari tingkat signifikansi < 0.05.

Tabel 4. Hasil uji f

ANOVA ^a						
Model		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	34.435	3	11.478	41.347	.000b
	Residual	22.764	82	.278		
	Total	57.198	85			

a. Dependent Variable: Employee Engagement

b. Predictors: (Constant), Interactional Justice, Procedural Justice, Distributive Justice

Tabel di atas menunjukkan bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 41.347 > daripada F_{tabel} sebesar 2.71 dengan probabilitas $0,000 < \alpha 0,05$. Dikarenakan probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi *employee engagement* (Y) atau dapat dikatakan bahwa model regresi adalah model yang baik atau layak (*goodnes of fit*).

Uji signifikan parsial (uji - t) dan analisis regresi

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji t

Coefficients ^a					
Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coeddicients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.904	.963		-1.977	.051
DJ Mean	.370	.118	.265	3.128	.002
PJ Mean	.378	.119	.243	3.178	.002
IJ Mean	.528	.104	.456	5.085	.000

a. Dependent Varieble : Employee Engagement

Dari Tabel *coefficient* 4.23 menghasilkan model penelitian sebagai berikut:

$$Y = -1.904 + 0,370X_1 + 0,378X_2 + 0,528X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi di atas menunjukkan makna bahwa seluruh variabel bertanda positif, artinya setiap peningkatan dan penambahan variabel *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* berdampak terhadap meningkatnya tingkat *employee engagement*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

Konstanta

Konstanta (*constant*) menunjukkan hasil -1,906 yang berarti, jika variabel *distributive justice* (X1), *procedural justice* (X2) dan *interactional justice* (X3) tidak diperhitungkan atau tidak ada, maka *employee engagement* (Y) akan menurun sebesar 1,906 persen.

Pengaruh *distributive justice* (X1) terhadap *employee engagement* (Y)

Nilai t_{hitung} variabel *distributive justice* (X1) sebesar 3,128 yang jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,66298 ($3,128 > 1,66298$), hal ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan pengujian menunjukkan nilai variabel *distributive justice* (X1) sebesar 0,370 dengan signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ yang berarti bahwa model regresi tersebut signifikan. Nilai variabel *distributive justice* (X1) sebesar 0,370, artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel *distributive justice* sebesar 1 satuan, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya *employee engagement* sebesar 0,370 atau 37% dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Dengan demikian secara parsial *distributive justice* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

Pengaruh *procedural justice* (X2) terhadap *employee engagement* (Y)

Nilai t_{hitung} variabel *person procedural justice* (X2) sebesar 3,178 yang jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,66298 ($3,178 > 1,66298$), hal ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan pengujian menunjukkan nilai variabel *procedural justice* (X2) sebesar 0,378 dengan signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ yang berarti bahwa model regresi tersebut signifikan. Nilai variabel *procedural justice* (X2) sebesar 0,378, artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel *distributive justice* sebesar 1 satuan, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya *employee engagement* sebesar 0,378 atau 37,8% dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Dengan demikian secara parsial *procedural justice* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

Pengaruh *interactional justice* (X3) terhadap *employee engagement* (Y)

Nilai t_{hitung} variabel *interactional justice* (X3) sebesar 5,085 yang jika dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1,66365 ($5,085 > 1,66365$), hal ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan pengujian menunjukkan nilai variabel *interactional justice* (X3) sebesar 0,528 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa model regresi tersebut signifikan. Nilai variabel *interactional justice* (X3) sebesar 0,528, artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel *interactional justice* sebesar 1 satuan, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya *employee engagement* sebesar 0,528 atau 52,8% dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Dengan demikian secara parsial *interactional justice* (X3) berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan serta analisis yang diperoleh persamaan regresi linier adalah $Y = -1.904 + 0,370X_1 + 0,378X_2 + 0,528X_3$ dari persamaan tersebut semua variabel koefisien regresi nya bertanda positif yang artinya jika terjadi peningkatan terhadap variabel *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* maka akan meningkatkan *employee engagement* karyawan pada PT Geoservices Samarinda. Nilai Koefisien korelasi (R) diketahui bahwa terdapat tingkat hubungan sangat kuat yaitu sebesar 0,776 atau 77,6% dari variabel *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice* terhadap *employee engagement* karyawan pada PT Geoservices Samarinda. Nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,602 atau 60,2% variasi dari variabel dapat dijelaskan oleh variabel *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice*.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *distributive justice* (X1), *procedural justice* (X2) dan *interactional justice* (X3) terhadap *employee engagement* (Y) yang dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada karyawan PT. Geoservices Samarinda yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *distributive justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Geoservices Samarinda. Dalam hal ini semakin karyawan merasakan keadilan terhadap imbalan yang diterima maka keterikatan karyawan PT. Geoservices Samarinda semakin tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *procedural justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Geoservices Samarinda. Dalam hal ini semakin karyawan PT Geoservices Samarinda merasakan keadilan terhadap keputusan yang diterima maka keterikatan karyawan pada perusahaan semakin tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *interactional justice* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan PT Geoservices Samarinda. Dalam hal ini semakin karyawan PT Geoservices Samarinda merasakan keadilan terhadap interaksi yang diterima maka karyawan akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, A. S., & Alvi, A. K. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649.
- Albrech, S. L. (2011). Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice. *Human Resource Management International Digest*, 19(7).
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363–376.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267–285.
- Bakker, A. B. (2009). *Building Engagement 1 Running Head: BUILDING ENGAGEMENT BUILDING ENGAGEMENT IN THE WORKPLACE*. 1–44.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
- Baumruk, R. (2004). *The missing link: the role of employee engagement in business success*. Workspan.
- Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570–1587.
- Byrne, Z. S. (2015). *Perceptions of Organizational justice, Identification, and support within work Teams*. Working Paper, Presented at the 18 th Annual Conference of the Society for
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement: better business performance through staff satisfaction*. Kogan Page Publishers.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2011). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Crow, M. S., Lee, C.-B., & Joo, J.-J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A.-M. (2007). Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action. *Center for Advanced*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metodologi penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi*. Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen Edisi 5, Semarang, BP UNDIP.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement. *Personnel Review*, 43(4), 628–652. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2013-0148>
- Ghozali, I. (2005). Model Persamaan Struktural Dengan Program AMOS Versi 5.0. *Badan Penerbit UNDIP. Semarang*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hair, J. F. (2006). *Multivariate data analysis*. Pearson Education India.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., ... Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1), 29–38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(3), 575–594.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1–18.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social exchange* (pp. 27–55). Springer.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378.
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
-

-
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K., & Khan, N. A. (2011). Impact of distributive and procedural justice on employees' commitment: A case of public sector organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 29, 73–80.
- Ngo, H.-Y., Tang, C. S.-K., & Au, W. W.-T. (2002). Behavioural responses to employment discrimination: A study of Hong Kong workers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206–1223.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- O'Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2017). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the Literature. *Journal of Business Ethics*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- Organization, G. (2006). Gallup study: Engaged employees inspire company innovation. *Gallup Management Journal*.
- Pillai, R., Williams, E. S., & Justin Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the US, India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, 12(4), 312–332.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36–39.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schieman, W. A. (2011). Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace, Alignment Capability, Engagement. *Jakarta: PPM Manajemen*.
- Sekarwangi, E. (2014). *PENGARUH STRES KERJA DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT*. Universitas Gadjah Mada.
- Setiaji, B. (2008). *Panduan Analisis Riset Kuantitatif*. Surakarta: Program Pascasarjana UMS.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Siregar, S. (2013). Metode penelitian kuantitatif. *Jakarta: Kencana Prenada Media Group*.
- Storm, K., & Rothmann, S. (2003). A psychometric analysis of the Utrecht Work Engagement Scale in the South African police service. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 62–70.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian pendidikan:(pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D)*. Alfabeta.
-

- Sweem, S. L. (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. Benedictine university.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM Foundation*.
- Verma, S., Kaura, V., & Mathur, D. R. (2013). Employee Engagement, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction: A Linkage. *Tenth AIMS International Conference on Management*, 1360–1365.