

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEADILAN ORGANISASIONAL DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI SEKOLAH TINGGI ILMU KESEHATAN BULELENG

Made Juliasa¹, Ni Luh Sili Antari^{1*}, I Putu Santika¹

¹Universitas Triatma Mulya
*e-mail: sili.antari@triatmamulya.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Keadilan Organisasional Dan *Employee Engagement* Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Buleleng. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan STIKES Buleleng sejumlah 80 orang. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh pegawai yang berada di STIKES Buleleng. Penelitian ini peneliti menggunakan rancangan (desain) penelitian kuantitatif. Analisis kuantitatif berdasarkan analisis *multivariate* menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan *variance based* atau *component based* yang disebut PLS (*partial least square*). Hasil analisis menunjukkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional; 2) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. 3) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional pada STIKES Buleleng. 4) Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada STIKES Buleleng. 5) Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Saran dalam penelitian ini adalah bahwa untuk meningkatkan *employee engagement* keadilan organisasi harus ditingkatkan. Manajemen STIKES Buleleng mesti fokus mengupayakan semua komponen dalam mewujudkan keadilan organisasi, menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan Gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi dan konsisten terhadap penerapan disiplin.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, iklim organisasi, keadilan organisasi, Employee Engagement*

ABSTRACT

This study aims to analyze leadership and organizational climate on organizational justice and employee engagement at Buleleng College of Health Sciences. The population on this study were employees in STIKES (College of Health Sciences) Buleleng as many as 80 respondents. This study uses a saturated sample, namely all employees who are in STIKES Buleleng. In this study, it was used a quantitative research design. Quantitative analysis based on multivariate analysis uses a structural equation model with a variance based or component based approaches called PLS (Partial least Square). The results of the analysis showed that 1) leadership has a positive and significant effect on organizational justice. 2) leadership has no effect on employee engagement. 3) organizational climate has a positive and significant effect

on organizational justice at STIKES Buleleng. 4) organizational climate has no effect on employee engagement at STIKES Buleleng. 5) organizational justice has a positive and significant effect on employee engagement. Suggestions in this study are that in order to increase employee engagement, organizational justice must be improved. The management of STIKES Buleleng must focus on stiving all components in realizing organizational justice, creating a conducive organizational climate and leadership style that is more motivating and consistent with the implementation of discipline.

Keywords: *leadership style, organizational climate, organizational justice, employee engagement*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peranan sangat penting dalam Perguruan Tinggi karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dari masing-masing pegawai menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi. Perguruan tinggi juga memerlukan dukungan dari pegawai yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Institusi pendidikan sangat membutuhkan dukungan karyawan handal sehingga dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Karyawan dituntut untuk memiliki rasa keterikatan atau *engage* dengan institusi.

Dengan adanya rasa *engaged* diharapkan karyawan memiliki rasa untuk terlibat, keinginan untuk berkontribusi serta adanya rasanya memiliki terhadap pekerjaan (Suryandari, 2012). *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari adanya konsep-konsep seperti kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, serta perilaku organisasi pegawai. Markos *et al.*, (2010).

Perusahaan diharapkan mampu memberikan timbal balik sehingga dapat memunculkan *Employee Engagement* kepada organisasi. Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan hormat oleh atasan, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan atasan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Blau, 1964).

Selanjutnya, mereka cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih banyak (Brown *et al.*, 2005) dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan (Macey *et al.*, 2009). Karyawan yang berinteraksi secara terus menerus dengan atasan mereka, semakin besar kemungkinan hubungan mereka akan semakin kuat (Dienesch & Liden, 1986, seperti dikutip dalam Walumbwa *et al.*, 2011). Hal ini menjadikan kepemimpinan sebagai nilai yang penting dalam pertukaran sosial (Wayne *et al.*, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005; Erdogan *et al.*, 2006).

Iklim yang ada di lingkungan organisasi akan membawa dampak kepada perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, artinya semakin baik iklim organisasi akan semakin baik pula perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dan demikian pula sebaliknya. Ketika harapan karyawan terpenuhi dengan tujuan organisasi dan mereka merasa mendapatkan dukungan dari organisasi, mereka merasakan iklim organisasi yang positif, sehingga menunjukkan perilaku positif (Pelin Kanten *et al.*, 2013). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Davis dan Newstorm (2002), yang menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat menentukan sejauh mana individu merasa betah menjadi anggota suatu organisasi dan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya produktivitas dan kualitas kinerja. Adanya keterikatan kerja membuat

karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat merasakan kepuasan kerja bekerja di perusahaan tersebut (Trimahanani dalam Mahmudah, 2011).

Penulis melakukan penelitian ini karena adanya beberapa *research gap* pada hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghadi dkk. (2012) menemukan bahwa terdapat hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan *transformasional* terhadap keterikatan kerja karyawan. *Research gap* juga masih ditemukan pada penelitian mengenai keadilan organisasional terhadap keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Margaretha & Santosa (2012) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks Gozukara & Simsek (2015) yang menyatakan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja seorang karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Inoue dkk., (2010) menemukan bahwa keadilan prosedural mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan keterikatan kerja. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ghosh dkk., (2014) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural tidak mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap keterikatan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama (2018) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Priambodo, dkk (2019) yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Dari berbagai definisi yang ada dan fenomena yang dikemukakan di atas, peneliti simpulkan bahwa *employee engagement* adalah *perilaku extra- effort* yang menunjukkan kepedulian terhadap

pekerjaan dan organisasi yang ditunjukkan dengan kinerja di atas standar yang dapat menciptakan efektivitas dan keunggulan bersaing dalam organisasi. Munculnya perilaku ini dapat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan dan iklim organisasi maupun persepsi keadilan karyawan terhadap organisasinya. Keterikatan emosional dan rasional yang semakin tinggi akan menciptakan *Engagement* personal yang tinggi pula bagi para pegawai, sehingga dengan hal tersebut maka pegawai akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi. Berdasarkan hal di atas maka penulis ingin mengetahui pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap keadilan organisasional dan *employee engagement* pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES) Buleleng.

KAJIAN PUSTAKA

Kreitner dan Kinicki, 2009, kepemimpinan adalah suatu proses seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan terbentuk dari beberapa unsur, yaitu: adanya proses atau hubungan antara pemimpin dan pengikut, adanya pengaruh social, peran kepemimpinan ada di setiap tingkatan dalam organisasi dan berfokus pada pencapaian tujuan. Disinilah peran seorang pemimpin dibutuhkan untuk dapat mempengaruhi dan mendorong semangat, kegairahan, keamanan, kualitas kerja serta prestasi organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnisnya merupakan wujud dari kinerja yang baik, sebagai hasil dari berjalannya fungsi kepemimpinan yang kompeten. Indikator kepemimpinan menurut Chapman dalam Gitosudarmo dan Sudita (1997) adalah cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan kekuasaan yang positif.

Iklim organisasi merupakan persepsi –persepsi anggota organisasi tentang bagaimana mereka dapat berbuat,

berperilaku, bertanggung jawab, bersikap dan bertindak terhadap orang lain (Gerald M. Goldhaber *et al.*, (1979). Hal ini menunjukkan bahwa para anggota organisasi beranggapan bahwa beberapa aspek tertentu dari organisasi berpengaruh pada cara mereka berperilaku dan menjelaskan alasan mengapa orang lain – orang lain berbuat seperti yang mereka alami. Menurut Lussier (2005: 486) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Menurut Simamora (2004: 81) iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk persepsi tersebut, keadilan organisasi juga dapat didefinisikan sebagai studi kesetaraan ditempat kerja (Fatimah *et al.*, 2011). Kerangka kerja organisasi mengacu pada keadilan dan perilaku etis dalam sebuah organisasi. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai perasaan pribadi atas upah dan tunjangan yang adil (Farahbod, 2013). Keadilan organisasi menekankan kepada keputusan manajer, persamaan yang dirasakan, efek keadilan dan hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya serta menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di tempat kerja. Greenberg & Baron (2003) menjelaskan keadilan organisasi sebagai persepsi individu terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan dan distribusi

hasil yang telah diterima oleh individu. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika mereka yakin bahwa hasil yang mereka terima dan cara diterimanya hasil tersebut adalah adil. Satu elemen penting dari keadilan organisasional adalah persepsi seorang individu tentang keadilan. Dengan kata lain, keadilan bersifat subyektif, dan terletak dalam persepsi individu (Sekarwangi, 2014).

Employee engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* (Blessing White, 2011), adalah sebagai berikut: (1) *Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action*; (2) *Managers (M): Coaching, Relationship, and Dialogue*; dan (3) *Executive (E): Trust, Communication, and culture*. Menurut Bowles & Cooper (2009) mengatakan bahwa karyawan yang merasa *engaged*, akan melakukan beberapa tindakan seperti merekomendasikan organisasinya sebagai tempat bekerja yang baik atau merekomendasikan barang dan jasa yang dihasilkan, tidak langsung pulang ketika jam kerja berakhir, tetap mengusahakan agar kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi, menjadi relawan dalam menyelesaikan tugas dan menunjukkan rendahnya pertentangan. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki rasa *engaged* dengan organisasinya akan memberikan informasi positif pula kepada orang lain.

Informasi positif tersebut akan meningkatkan *image* organisasi di mata organisasi lain. Tingkat *employee engagement* pada perusahaan merupakan hal penting karena *employee engagement* menjadi sarana penyalarsan tujuan karyawan dengan organisasi. Adanya *employee engagement* perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap organisasi, mengetahui apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap organisasi (Albrecht, 2010).

METODELOGI

Penelitian ini peneliti menggunakan rancangan (desain) penelitian kuantitatif. Penelitian dengan metode kuantitatif berlandaskan pada filsafat *positivism*, yaitu penelitian bertujuan menguji teori yang bersifat umum untuk menghasilkan temuan yang bersifat khusus melalui uji hipotesis berkaitan dengan hubungan antara variabel-variabel penelitian. Sedangkan proses pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data bersifat kuantitatif (Sugiyono, 2017:8). Analisis kuantitatif berdasarkan analisis *multivariate* menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan *variance based* atau *component based* yang disebut PLS (*partial least square*). Hasil komponen skor untuk setiap indikator dari setiap variabel laten didasarkan pada *estimated indicator weight* yang memaksimalkan *variance explained* untuk variabel tergantung (laten, observe atau keduanya). Kelebihan lainnya adalah data tidak harus berdistribusi *normal multivariate*. Indikator dalam satuan pengukuran nominal, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model PLS). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan STIKES Buleleng sejumlah 80 orang. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh yaitu seluruh pegawai yang berada di STIKES Buleleng.

PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil analisis deskriptif dari karakteristik responden bertujuan untuk memperoleh gambaran demografi responden, tentang; jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilaporkan bahwa karyawan laki-laki mendominasi (61 persen), sedangkan karyawan laki-laki hanya memiliki distribusi sebesar 39 persen. Proporsi ini memberikan indikasi bahwa kaum laki-laki

lebih diberdayakan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan pada STIKES Buleleng untuk memberikan layanan kepada konsumen. Pada karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan, responden yang berusia 25-34 tahun lebih banyak dengan distribusi sebesar 41 persen. Selanjutnya, diikuti usia responden 35-44 tahun (39 persen), usia 45-54 tahun (20%) dan berusia > 25 tahun (0 persen). Informasi dari distribusi responden berdasarkan usia ini memberikan petunjuk bahwa para karyawan yang bekerja di STIKES Buleleng telah matang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan.

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan karyawan di STIKES Buleleng mayoritas berpendidikan S2 yaitu sebanyak 73 persen, diikuti yang berpendidikan S1 (11 persen) dan SMA/SMK (10 persen), berpendidikan diploma (4 persen) dan yang berpendidikan S3 (2 persen). Informasi ini memberikan gambaran, tingkat pendidikan minimal yang dipersyaratkan karyawan di STIKES Buleleng dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan adalah berpendidikan Strata 2/Magister (S2). Pada karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan, dominasi responden yang memiliki masa kerja 8-12 tahun dengan distribusi sebesar 52 persen. Selanjutnya, diikuti karyawan yang memiliki masa kerja 3-7 tahun sebanyak 28%, masa kerja < 3 tahun sebanyak 15% dan masa kerja 13-17 tahun (5%). Informasi dari distribusi responden berdasarkan masa kerja ini memberikan gambaran bahwa, para karyawan pada STIKES Buleleng telah berpengalaman dan menguasai pekerjaan yang diberikan.

Hasil Analisis

Rekapitulasi hasil uji koefisien jalur (path coefficient) menggunakan program PLS dimana data penelitian telah memenuhi syarat Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) dan Evaluasi

Model Struktural (*Inner Model*). Berikut disajikan hasil analisis pengaruh langsung yang disajikan pada table 1 dibawah ini:

Tabel 1
Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	T _{Statistics}	Keterangan
1	Kepemimpinan (X ₁) → Keadilan Organisasional (Y ₁)	0.425	4.552	H ₁ diterima
2	Kepemimpinan (X ₁) → <i>Employee Engagement</i> (Y ₂)	0.049	0.864	H ₂ ditolak
3	Iklim Organisasi (X ₂) → Keadilan Organisasional (Y ₁)	0.233	2.291	H ₃ diterima
4	Iklim Organisasi (X ₂) → <i>Employee Engagement</i> (Y ₂)	-0.021	0.221	H ₄ ditolak
5	Keadilan Organisasional (Y ₁) → <i>Employee Engagement</i> (Y ₂)	0.830	13.884	H ₅ diterima

Pembahasan

Sesuai dengan hasil analisis yang telah diuraikan di atas, maka pada bagian ini akan dibahas satu persatu mengenai hasil temuan penelitian.

1) **Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Keadilan Organisasional (Y₁)**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keadilan organisasional. Hasil ini memberikan makna, semakin baik peran kepemimpinan akan meningkatkan keadilan yang dirasakan karyawan pada STIKES Buleleng. Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan keputusan yang didasari partisipasi bawahan dan sesuai dengan aturan akan mendorong mereka untuk merasakan keadilan dalam melaksanakan pekerjaan secara jelas tanpa membedakan, serta adanya keseimbangan hak dan kewajiban.

Hasil ini sesuai dengan temuan Armagan (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap keadilan organisasional. Hasil yang sama diperoleh Khuong *et al.* (2019) dan Pillai *et al.* (1999) bahwa kepemimpinan memberikan dampak langsung secara positif terhadap keadilan organisasional. Selaras dengan temuan Lau (2010), gaya kepemimpinan yang berbeda dapat menampilkan variasi partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan berpengaruh positif terhadap keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini sesuai juga dengan temuan Dina & Rini (2016) dan Mulyana (2019) bahwa kepemimpinan mampu menentukan keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

2) Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan, kepemimpinan ternyata tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Hasil ini memberikan makna, peningkatan peran kepemimpinan ternyata tidak dapat menentukan secara langsung *employee engagement* dari karyawan pada STIKES Buleleng.

Temuan ini relevan, karena kepemimpinan yang terjadi pada STIKES Buleleng masih belum efektif untuk mendorong pelibatan karyawan secara langsung untuk berkontribusi menghadapi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Semestinya, kepemimpinan lebih condong pada pengambilan keputusan, namun realitanya cenderung pengarahannya tugas pada bawahan. Kondisi ini ternyata tidak mampu menyelenggarakan kegiatan lebih efisien dan efektif, sehingga tidak dapat mendorong kesadaran karyawan untuk pelibatan diri pada organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan Popli *et al.* (2016), Oliver (2012), dan Raja *et al.* (2012) bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan dengan keterlibatan karyawan. Demikian pula, adanya perbedaan hasil penelitian ini dengan temuan Anggreana (2015), Buil *et al.* (2018), Rohman (2012), Rukmana (2014), dan Ditya (2016) bahwa kepemimpinan efek positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dari karyawan.

Pada sisi lainnya, penelitian ini menemukan kepemimpinan berpengaruh tak langsung terhadap

employee engagement melalui mediasi keadilan organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan berhasil mendorong karyawannya untuk berkontribusi kepada pencapaian tujuan organisasi dengan cara menciptakan terlebih dahulu keadilan yang dirasakan karyawan yang menumbuhkan *engagement* terhadap organisasi (Gallup, 2013). Oleh karena itu, atasan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi proses *engagement* karyawannya dengan menawarkan penghasilan yang adil, memberlakukan kebijakan, dan prosedur yang adil (Colquitt *et al.*, 2001). Dengan kata lain, keadilan di dalam praktik organisasi merupakan produk dari kepemimpinan dalam organisasi itu sendiri.

3) Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Keadilan Organisasional

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional. Hasil ini memberikan makna, semakin kondusif iklim organisasi, maka dapat menentukan peningkatan rasa adil karyawan pada STIKES Buleleng. Penciptaan iklim organisasi yang kondusif dengan mengedepankan standarisasi akan mampu mewujudkan keadilan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya

Temuan ini relevan dengan Chung Huang *et al.* (2019), dan Alikhani *et al.* (2014) bahwa iklim organisasi yang baik dan kondusif dapat menentukan karyawan diperlakukan secara adil. Salah satunya, dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut memberikan aspirasi dalam

proses penyusunan prosedur, sehingga dalam pengambilan keputusan tidak memihak satu manapun serta merasa dihargai oleh organisasi (Qiu *et al.* (2015). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Azic (2017) bahwa pentingnya iklim organisasi yang kondusif berdasarkan relasi yang baik dengan Manajemen, rekan kerja dan pengaruh bersama mereka dapat menentukan penilaian positif terhadap keadilan dalam organisasi.

4) Iklim Organisasi Tidak Berpengaruh Terhadap Employee Engagement

Hasil uji hipotesis menemukan, iklim organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Temuan ini memberikan makna, bahwa kondusivitas iklim organisasi tidak dapat menentukan secara langsung kesadaran karyawan STIKES Buleleng untuk pelibatan diri pada organisasi.

Iklim organisasi pada hakikatnya sebagai alam kerja yang bisa dirasakan keberadaannya, baik menyenangkan atau tidak menyenangkan oleh karyawan. Bagaimanapun, iklim organisasi pada STIKES Buleleng belum bisa memberikan stimuli yang berarti untuk pelibatan karyawan pada organisasi. Hal ini terjadi karena iklim organisasi yang semestinya mengedepankan standar masih belum optimal dilaksanakan, karena selama ini karyawan cenderung pada penghargaan yang diterima. Keadaan tersebut tentunya belum dapat menjanjikan pemastian karyawan untuk terlibat dalam capaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil kajian-kajian empiris (seperti,

Powel *et al.*, 2013; Arya *et al.*, 2017; Pandu, 2018; Clement *et al.*, 2019) yang telah menemukan bahwa iklim organisasi mampu memberikan dampak positif terhadap keterikatan karyawan untuk melibatkan diri bagi organisasi. Hasil yang sama pada studi yang dilakukan Firman dkk. (2019), Silaen (2019), dan Rezky (2015) bahwa iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan optimis, lebih percaya diri, dan bangga dengan pekerjaannya sehingga membuat karyawan untuk *engaged* terhadap pekerjaan yang digelutinya.

Pada hasil lainnya, penelitian ini menemukan iklim organisasi berpengaruh tak langsung terhadap *employee engagement* melalui mediasi keadilan organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif dapat memastikan karyawan untuk *engaged* terhadap pekerjaan yang digelutinya dengan cara menciptakan terlebih dahulu keadilan yang dirasakan karyawan yang menumbuhkan *engagement* terhadap organisasi (Gallup, 2013). Oleh karena itu, Manajemen hendaknya memastikan proses *engagement* karyawannya dengan menawarkan penghasilan yang adil, memberlakukan kebijakan, dan prosedur yang adil (Colquitt *et al.*, 2001).

5) Keadilan Organisasional Berpengaruh Terhadap Employee Engagement

Sesuai dengan hasil uji hipotesis, keadilan organisasional terbukti berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hasil ini memberikan makna, semakin adil karyawan rasakan pada STIKES Buleleng tentunya dapat membuat karyawan untuk

engaged terhadap tugas dan pekerjaan yang dilakukan.

Kejelasan keputusan dari manajemen dan tidak diskriminatif, serta selaras hak dan kewajiban akan semakin memberikan karyawan untuk semakin *berhasrat pada* tugas dan pekerjaan (Robbins dan Judge, 2015).

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan empiris dari Diah (2017), Ozlem *et al.* (2017), Wongan (2014), dan Xiaojun Lyu (2016) yang melaporkan bahwa keadilan yang terwujud dan semakin kuat dalam organisasi mampu meningkatkan keterlibatan diri karyawan dalam organisasi. Selain itu, Gosh *et al.* (2014) menambahkan bahwa keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memiliki keterkaitan erat satu sama lain untuk menentukan keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat disampaikan simpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional. Hasil analisis yang diperoleh memberikan makna bahwa semakin baik peran kepemimpinan akan meningkatkan rasa adil karyawan pada STIKES Buleleng.
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini memberikan makna bahwa peningkatan peran kepemimpinan ternyata tidak dapat menentukan *employee*

engagement pada STIKES Buleleng. Namun, kepemimpinan ternyata berpengaruh tak langsung terhadap *employee engagement* melalui mediasi keadilan organisasional. Informasi lain yang dapat disampaikan, efek mediasi keadilan organisasional pada pengaruh tak langsung kepemimpinan terhadap *employee engagement* bersifat penuh (*full mediation*). Temuan ini memberikan petunjuk bahwa mediasi keadilan organisasional sebagai penentu pada pengaruh tak langsung kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa peningkatan peran kepemimpinan akan mendorong keadilan organisasional, dan pada akhirnya meningkatkan *employee engagement*.

3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional pada STIKES Buleleng. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin kondusif iklim organisasi, maka dapat menentukan peningkatan rasa adil karyawan dalam organisasi.
4. Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement* pada STIKES Buleleng. Hasil ini memberikan makna, kondusivitas iklim organisasi tidak menentukan *employee engagement*. Namun, iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui mediasi keadilan organisasional. Selain itu, efek mediasi keadilan organisasional pada pengaruh tak langsung iklim organisasi terhadap *employee engagement*

tampaknya juga bersifat penuh (*full mediation*). Dengan kata lain, mediasi keadilan organisasional sebagai penentu pada pengaruh tak langsung iklim organisasional terhadap *employee engagement*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin kondusif iklim organisasi akan mendorong keadilan organisasional, dan pada akhirnya meningkatkan *employee engagement*

5. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin adil karyawan rasakan dalam organisasi tentunya dapat meningkatkan *employee engagement* pada STIKES Buleleng.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Berdasarkan simpulan, bahwa untuk meningkatkan *employee engagement* keadilan organisasi harus ditingkatkan. Manajemen STIKES Buleleng mesti fokus mengupayakan semua komponen dalam mewujudkan keadilan organisasi lebih mendapatkan perhatian.
- b. Penciptaan iklim organisasi yang kondusif juga perlu diperhatikan oleh manajemen STIKES Buleleng guna mewujudkan keadilan organisasional, baik keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan yang dirasakan karyawan nantinya dapat menguatkan keterlibatan kerja mereka dalam organisasi. Sehingga secara tidak langsung

akan meningkatkan *employee engagement*.

- c. Gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi dan konsisten terhadap penerapan disiplin juga perlu diperhatikan oleh manajemen STIKES Buleleng guna mewujudkan keadilan organisasional. Keadilan yang dirasakan karyawan nantinya dapat menguatkan keterlibatan kerja mereka dalam organisasi. Sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan *employee engagement*.
- d. Bagi peneliti lainnya, dapat menggunakan ukuran yang berbeda pada variabel kepemimpinan dan iklim organisasi, sehingga dapat mengonfirmasi dengan pasti efek langsung kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *employee engagement*. Selain itu, peneliti lainnya dapat menggunakan model penelitian ini dengan *setting* organisasi-organisasi lainnya..

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.2010, *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and practice*, Uk: Edward Elgar Publishing.
- Aydogdu, Sinem and Baris Asigil. 2011. *An Empirica Study of the Relatinship Among Job SatIsfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention*. International Review of Management and Marketing. 1 (3), pp: 43-53
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bakker, Arnold B & Evangelia Demerouti. 2007. *The Job Demands-Resources Model: state of the art*. *Journal of*

- Managerial Psychology* Vol 22. No.3 pp 309-328
- Bakhshi, Arti. 2009. *Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment*. International Journal Of Business and Management. 3(9), pp: 34-56
- Bass dan Riggio, 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. 2008. *Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology*. Journal of Work & Stress, 187-200.
- Belanger, I., McNally, J., dan Flint, D. (2006). *Models of the Effects of Monitoring on Perceptions of Trust, Organizational Justice and Organizational Outcomes*. The Business Review, 6 (1), pp: 51-55.
- Bowles, D., & Cooper, C. 2009, *Employee morale: Driving performance in challenging times*, Basingstoke: palgrave macmillan
- Budiarto, Yohanes., dan Wardani Puspita Rani. 2005. *Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X)*. Jurnal Psikologi, 3 (2), pp: 109-126.
- Blau, Peter M. 1964: *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley
- Blessing White, 2011, *Employee Engagement Report, Beyond the number: A practical approach for individual, managers, and executive*, Global Engagement Report 01/11.
- Brown, R.I, 2005. *The Application of Quality of Life, Journal of Intellectual Disability Research*, Vol.49 Issue 10 pp.718-727.
- Colquitt, Jason A. 2001. *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. Journal of Applied Psychology 2001, Vol. 86, No. 3, 386-400.
- Cropanzano, R., Deborah E. R., Carolyn J. M., dan Mo, S. 2001. *Three Road To Organizational Justice*. International Journal Ferris (Ed). Research In Personal and Human Resource Management, 20 (1), pp: 1-113.
- Cruceru, Raluca and Cristina Macarescu, 2009. *Interaksional Justice: The link Between Employee Retention and Employment Lawsuits*, Romanian Economic dan business Review. Vol 4 (4) pp:95-102
- Crow, Matthew M and Chang-Bae Lee. 2010. *Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers*. An International Journal Of Police Strategies & Management. 35(2), pp: 402- 423.
- Davis, Keith, & Jhon W. Newstrom, 2000, *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Agus Darma, Jakarta ; Erlangga.
- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2002). *Perilaku dalam Organisasi* (terjemahan Agus Darma). Jakarta: Erlangga.
- 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.
- Fatimah, O., Amiraa, A. M., and Halim, F.W. 2011. *The Relationship between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction*. Pertanika J. Soc sci & Hum, 9, pp: 115-121.
- Farahbod, farzin, Azadehdell, M.R., dan Jirdehi, M.N. 2013, *Organizational justice, employees trust and organizational support*. Kuwait chapter of Arabian Journal of Business and Management Review,

- Vol 3, No. 2
- Gallup, 2004. *Study Engaged Employees Inspire Company Innovation*. Gallup Management Journal.
- Gerald M. Golhaber & Donald P. Roger, 1979. *Auditing Organizational Communication System: The ICA Communication audit*, Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub. Co
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman. 1997, *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: BPFE.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2012).. *Transformational Leadership and Work Engagement: The Mediating Effect of Meaning in Work Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 (6), 532-550.
- Gosh, Piyali, Rai, Alka and Sinha, Apsha. 2014. *Organizational justice and employee engagement Exploring the linkage in public sector banks in India*, *Personal Review*, Vol 43 No 4, pp, 628-652
- Ghozali, I. 2011, *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan partial Least Square (PLS)* Edisi 3. Semarang: badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron, 2003. *Behaviour in organization, understanding and managing the human side of work*. Third Edition, Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusetts.
- Handoko, Hans dan Livia. 2014. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional di Dream of Kahyangan Art Resto*. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa. Vol. 2.
- Hasibuan, Melayu. S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma. Erlangga. Jakarta.
- Inoue, Akiomi, Kawakami, Norito and Ishizaki, Masao. 2010. *Organizational Justice, Psychological distress, and work engagement in Japanese workers*. *Int. Arch Occup Environ Health*. Pp. 83:29-38
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Khan, W.A. 1990. *Psychological condition of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kanten, pelin dan Funda Er, (2013), *The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviours : An Empirical Study on The Employees of Manufacturing Enterprises*, *The Macrotheme Review* 2 (4), Summer 2013
- Kolb, D. A. & I. M. Rubin. 1984. *Organizational Psychological an Experiential Approach to OB*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Kreitner and Kinicki. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Kruse, Kevin. 2012. *Employee Engagement 2.0*
- Leventhal, G.S. 1980, "What should be done with equity theory New approaches to the study of fairness in social relationships", in Gergen, K.J., Greenberg, M.S and Willis, R.H (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, NY, pp. 27-53.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard

- University.
- Lussier, N Robert, 2005. *Human Relations in Organization Applications and skill Building*. New York: McGraw Hill.
- Macey, W.H., B.Schneider., K.M Barbera., S.A.Young.2009, *Employee Engagement : Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, United States:Wiley-Blackwell
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). Universitas Airlangga.
- Perrin T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement The 2003 Towers Perrin Talent Report U.S Report*.
- Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum.2011. *Influence of motivation*
- Robinson D., Perryman S., and Hayday S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Institute for Employment Studies, UK
- Robbins, Stephen. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Ke Sembilan Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Gramedia
- Markos, Solomon and Sridevi, Sandhya M, 2010, *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, *International Journal of Business and Management* Vol.5, No.12
- Martini, Yuliani dan Rostiana. 2003. *Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi*. Jurnal Phronesis. Jakarta: Universitas Tarumanegara. Vol. 5. No. 9. (21-31)
- Margaretha, Meily & T. Elizabeth, Cintya Santosa, 2012. *Keadilan Prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement*, Jurnal Manajemen, Vol.12, No.1, pp103-114
- Mathis, Robert, John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Salemba Empat. Jakarta.
- Mustafa Eq, Zainal. 2008. *Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Terhadap Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Serta Mogok Kerja Karyawan Industri Tekstil Di Eks-Keresidenan Surakarta*. *Majalah Ekonomi FE*, 8 (2), pp: 164 183.
- Pillai, R, & Schriesheim, C.A., & William, E.S. (1999). Fairness Perception and Trust As Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, Vol. 25 (6), 897-933.
- Ott, B.2007. *Investors take note: Engagement boosts earnings*, The gallup management Journal.
- Porter, Michael E. (1996). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Erlangga.Jakarta.
- Putri, Vicentia dan Liestiwati, Fibria, 2013. *Pengaruh Employee Engagement terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT.Sepatu Bata*, Tbk., Jurnal Universitas Indonesia.3, 17-25.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Affaical Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Yogyakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins SP., dan Judge.2007. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins SP., dan Judge. Timothy A.2015, *Perilaku Organisasi*, Edisi ke 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, A.M.2006. *Antecedents and consequences of employee engagement* *Journal of Manajerial psychology*. Vol. 21 No.7, pp.600-619.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. EdisiKe-3.

- Yogyakarta: STIE YKPN.
- Scheimann, W.A.2011, *Alignment, capability, engagement: pendekatan baru talent management untuk mendongkrak kinerja organisasi*, Penerjemah: Setyo Untoro, Jakarta. Penerbit PPM.
- Schaufeli Wilmar B., marisa., Gonzales-Roma, Vicente and bakker, Arnold B.2002. *The Measurement of Engagement and burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach Journal of happiness Studies*, Vol.3 Pg.71-92.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta,CV.
- Suliman, AM., and Obaidli, HA. (2011), *Organizational Climate And Turnover In Islamic Banking In The UAE*. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management,4(4):308-324.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta:Erlangga.
- Stringer, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall
- Ulrich, D.2007, *The Talent trifecta*, Workforce Management, 86 (15), 32-33 Wayne, S.J., Shore, I.,M.,Bommer, W.H, & Tetrick, I.E.2002. *The Role of Fair Treatment and Reward in Perception of Organizational Support and Leader- Member Exchange*.Journal of Applied Psychology.Vol.87, No3 590-598.
- 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.
- Wiratama, Pandu. 2018. Yukl, Gary A.2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakata: PT INDEKS.
- Wirawan 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*; Teori Aplikasi dan Penelitian, penerbit salemba empat
- Xiaojun Lyu (2016). *Effect of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence from China*. Social Behaviour and Personality, 44 (8), 1359-1370.
- Yukl, Gary A.2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima. Jakata: PT INDEKS.
- Yukl, Gary (2013) *Leadership In Organizations*. Penerbit: Pearson
- YF Satriyo dan Idris. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kota Padang*. Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik. Vol 3, No 1. Pp; 45-56