

**PENGARUH PROCEDURAL JUSTICE DAN JOB CHARACTERISTICS
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Pegawai Outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen)**

Oleh :
Ari Tustiningsih
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Putra Bangsa
Jl. Ronggowasito No. 18 Pejagoan Kebumen
aritustiningsih@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to know effect of procedural justice and job characteristics to organizational citizenship behavior with employee engagement as intervening variable on the outsourced staff of the civil service police of Kebumen District. This study involved 70 respondents and data are tested using samples and population with a saturated sampling technique. Research hypothesis will be tested using path analysis with SPSS program windows version 22. The result of procedural justice have a significant effect on organizational citizenship behavior. There is significant influence job characteristics on organizational citizenship behavior. Employee engagement has not significant effect on organizational citizenship behavior. There is not significant influence procedural justice on employee engagement. Job characteristics has not significant effect on employee engagement.

Keyword : Procedural Justice, Job characteristics, Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement.

ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *procedural justice* dan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan *employee engagement* sebagai variable intervening pada pegawai outsourcing pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Penelitian ini melibatkan 70 responden dan datanya di uji menggunakan sampel dan populasi dengan teknik sampling jenuh. Hipotesis penelitian akan di uji menggunakan analisis jalur dengan program SPSS for windows version 22. Hasilnya *procedural justice* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Terdapat pengaruh signifikan *job characteristics* terhadap *organizational citizenship behavior*. *Employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tidak terdapat pengaruh signifikan *procedural justice* terhadap *Employee Engagement*. *Job characteristics* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Kata kunci : *Procedural Justice, Job characteristics, Organizational Citizenship Behavior* dan *Employee Engagement*.

PENDAHULUAN

Pegawai dapat bertahan dalam sebuah perusahaan jika merasa nyaman dan senang bekerja di perusahaan tersebut. Rasa nyaman dan senang ditimbulkan oleh berbagai faktor dalam perusahaan antara lain pekerjaan itu sendiri, gaji, lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik dan hal-hal lainnya yang

dapat berpengaruh pada psikologis pegawai. Perbedaan yang terdapat pada diri pegawai membuat perusahaan membutuhkan cara khusus dalam mencari tahu hal-hal apa yang dapat membuat seorang pegawai merasa nyaman dan senang bekerja dalam perusahaan. Perusahaan harus dengan tepat menyediakan hal yang diinginkan dan dibutuhkan pegawai.

Pegawai yang merasa nyaman dan senang memiliki kecenderungan untuk bertahan. Pegawai yang sudah memiliki kecenderungan bertahan akan menimbulkan komitmen dari pegawai terhadap perusahaan. Dengan adanya komitmen pegawai terhadap perusahaan, pegawai akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pada Pasal 255 ayat (1) disebutkan bahwa "*Satuan Polisi Pamong Praja dibentuk untuk menegakkan Perda dan Perkada, menyelenggarakan ketertiban umum dan ketenteraman, serta menyelenggarakan perlindungan masyarakat*". Sesuai dengan Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja, Satuan Polisi Pamong Praja merupakan aparatur pemerintah yang mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam menegakkan Peraturan Daerah dan penyelenggaraan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat, serta perlindungan masyarakat.

Penelitian ini akan dilakukan di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen, khususnya pada pegawai yang berstatus *outsourcing*. Dimana sesuai Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 12 ayat (1) huruf e disebutkan bahwa ketenteraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat adalah merupakan urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar. Dengan ditetapkannya tugas pokok dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja sebagai urusan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, dibutuhkan pegawai dengan kuantitas dan kualitas yang bagus untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut terkendala dengan diberlakukannya Peraturan Bersama Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Menteri Dalam Negeri dan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 02/SPB/M.PAN-RB/8/2011, Nomor 800-632 Tahun 2011, Nomor 141/PMK.01/2011 tentang Penundaan

Sementara Calon Pegawai Negeri Sipil. Karena dengan diberlakukannya peraturan tersebut maka pemerintah dan pemerintah daerah tidak dapat melakukan penambahan atau perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil.

Untuk mengatasi permasalahan penundaan sementara penambahan pegawai dan dalam rangka meningkatkan kinerjanya, merujuk pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain, Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen melakukan perekrutan anggota atau pegawai dengan sistem kontrak (*outsourcing*). Karena sesuai dengan Pasal 17 ayat (3) peraturan tersebut disebutkan bahwa salah satu pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan penyedia jasa adalah tenaga pengamanan. Hal tersebut selaras dengan tugas pokok dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja untuk menyelenggarakan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat, menegakkan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah serta menyelenggarakan Perlindungan Masyarakat, yang merupakan tugas di bidang keamanan atau pengamanan. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas anggota Satuan Polisi Pamong Praja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari. Berkaitan dengan obyek penelitian yaitu pegawai *outsourcing* Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen, harusnya mampu memiliki hubungan interpersonal yang baik antar sesama pegawai *outsourcing*, maupun antara pegawai *outsourcing* dengan pegawai yang berstatus PNS. Dan diharapkan semua pegawai tersebut mampu mewujudkan kemajuan instansi sehingga tercapai tujuan instansi.

Namun pada kenyataannya masih ada pegawai *outsourcing* yang malu atau enggan sehingga kurang mampu untuk menjalin

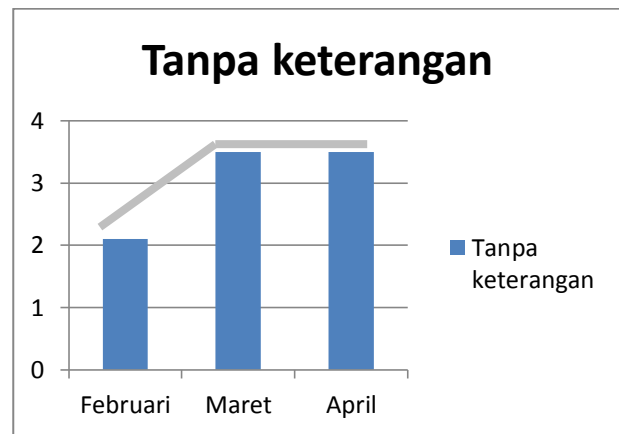
komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan serta kurang memberikan kontribusi sebagai bagian dari pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Sebagai contoh, pegawai *outsourcing* Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen hanya mengerjakan tugas pokoknya saja, tidak mau mengerjakan tugas ekstra lainnya seperti tidak mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan informal seperti kegiatan olahraga setiap hari Jum'at mereka tidak mau mengikuti, dan tidak mau menggunakan waktu kerjanya secara efektif.

Employee engagement sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Dalam beberapa penelitian sebelumnya *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang diprediksi akan mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)*. *Employee engagement* yang dimaksud sebagai kesadaran serta kesediaan pegawai untuk memiliki keterlibatan dalam hal untuk memajukan perusahaannya sehingga pegawai merasa terikat dengan pekerjaan dan organisasinya.

Pegawai *outsourcing* pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen berjumlah 70 (tujuh puluh) orang, dimana penugasannya pada Bidang dan lokasi yang berbeda. Ada yang bertugas di kantor dan ada yang bertugas di pos-pos penjagaan. Berikut ini adalah rekap data absensi pegawai *outsourcing* pada bulan Februari, Maret dan April tahun 2016.

Tabel I – 1
Rekap Data Absensi Pegawai Outsourcing

No	Keterangan	Bulan		
		Februari (%)	Maret (%)	April (%)
1.	Hadir (tepat waktu)	88,8 %	84,6 %	81,1 %
2.	Sakit	2,8 %	4,2 %	4,2 %
3.	Izin	2,8 %	3,5 %	4,2 %
4.	Tanpa keterangan	2,1 %	3,5 %	3,5 %
5.	Terlambat	3,5 %	4,2 %	7 %
Jumlah		100%	100%	100%



Gambar I – I
Diagram Tingkat Ketidakhadiran Pegawai Outsourcing

Diagram I - 1 menunjukkan tingkat kehadiran pegawai *outsourcing* pada bulan Februari, Maret dan April tahun 2016. Data diatas menunjukkan bahwa *employee engagement* pegawai *outsourcing* pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen rendah. Hal ini dapat terlihat dari menurunnya tingkat kehadiran pegawai *outsourcing* pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen, dimana ini merupakan indikasi rendahnya semangat kerja, dedikasi dan penghayatan (*employee engagement*) para pegawai *outsourcing*.

Keadilan prosedural (*procedural justice*) merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang sangat penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi. Jadi individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya keadilan prosedural manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidak-adilan. Karenanya keputusan harus dibuat secara konsisten tanpa adanya bias-bias pribadi dengan melibatkan sebanyak mungkin informasi yang akurat, dengan kepentingan-kepentingan individu yang terpengaruh terwakili dengan cara-cara yang sesuai dengan nilai-nilai etis mereka, dan dengan suatu hasil yang dapat dimodifikasi.

Terkait obyek penelitian, yang terjadi pada pegawai *outsourcing* pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen adalah

bahwa mereka tidak bisa mengekspresikan pandangan dan pendapatnya terhadap prosedur-prosedur yang telah ditetapkan, sehingga hal tersebut berdampak rendahnya *procedural justice* yang akhirnya berpengaruh juga terhadap *organizational citizenship behavior*.

Karakteristik pekerjaan juga dimungkinkan turut mempengaruhi tingkat *employee engagement* pada pegawai. Karakteristik pekerjaan di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen yang mengacu pada pelayanan publik yang terbagi menjadi berbagai bidang-bidang yang saling terkait satu sama lain dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, masing-masing bidang harus memiliki sumber daya yang kompeten di bidangnya yang mampu memberikan kontribusi lebih pada organisasi, demi menunjang kelancaran penyelesaian tugas yang terkait, sehingga memaksimalkan hasil yang diharapkan dapat tercapai.

Tetapi pada kenyataannya, pada saat melaksanakan tugas, pegawai *outsourcing* kurang memahami dengan jelas mengenai apa yang harus dikerjakan. Hal ini mungkin terjadi karena dua hal, yaitu pimpinan yang tidak memaparkan dengan jelas mengenai tugas yang harus dilaksanakan atau mungkin memang karena pegawai *outsourcing* yang tidak bisa menerima dan memahami pemaparan tugas yang sudah diberikan oleh pimpinan.

Hasil temuan pada penelitian Sack (2006) yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai dapat ditingkatkan melalui dukungan organisasi kepada pegawai, keadilan organisasi yang adil bagi pegawai *outsourcing* serta karakteristik pekerjaan pada pegawai tidak sesuai dengan fenomena di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen yang telah memiliki bentuk dukungan organisasi, keadilan organisasi serta karakteristik pekerjaan tersebut didalam organisasi, namun masih didapati pegawai *outsourcing* yang setiap bulannya sering absen tanpa keterangan pada pekerjaannya.

Pengaruh dari persepsi keadilan pada berbagai macam hasil kerja dimungkinkan adalah hasil dari sebagian *employee engagement*. Ketika para pegawai memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi mereka, dipastikan mereka merasa

diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberikan lebih besar melebihi tingkat *engagement* (Meily & T. Elisabeth, 2012: 105). Persepsi keadilan yang rendah memungkinkan para pegawai menarik diri dan melepaskan diri mereka sendiri dari peran kerja mereka. Keadilan juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach et al., 2001; dalam Saks, 2006: 606).

Dengan dilakukannya perekrutan tenaga kontrak (*outsourcing*) tersebut, ternyata Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen masih belum bisa memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang telah ditetapkan. Dari beberapa variabel yang mempengaruhi, dapat ditarik beberapa hal penting (faktor) pada pegawai *outsourcing* yang mungkin mempengaruhi hal tersebut, antara lain :

1. Tidak adanya kesempatan promosi, pembagian tugas atau pekerjaan yang tidak merata dan tidak bisa mengekspresikan pandangan dan pendapat terhadap aturan yang telah ditetapkan merupakan indikator rendahnya *procedural justice* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB);
2. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai *outsourcing* belum memahami dengan jelas mengenai tugas yang harus dilaksanakan, dimana hal ini merupakan salah satu indikator rendahnya *job characteristics* yang berpengaruh terhadap rendahnya *organizational citizenship behavior* (OCB);
3. Tingkat kehadiran yang rendah pegawai *outsourcing* yang merupakan indikator rendahnya *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB);
4. Kurangnya dukungan rekan kerja dan rendahnya hubungan interpersonal antar pegawai *outsourcing* dan pegawai *outsourcing* dengan pegawai yang berstatus PNS berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan penjelasan atau fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk menguji faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Procedural Jusctice* dan *Job Characteristics* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Pegawai *Outsourcing* Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen)”.

KAJIAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988) serta Smith et.al. (1983) menamakan perilaku extra-role dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal (Smith et al, 1983 dalam Rohmah, 2011). Organizational citizenship behavior (OCB) melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra serta patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997 dalam Rohmah, 2011).

Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1998 dalam Rohmah, 2011) mengatakan bahwa orang yang melakukan organizational citizenship behavior (OCB) dikenal sebagai “tentara yang baik”. Terdapat lima dimensi primer dari organizational citizenship behavior (OCB) menurut Organ (1998 dalam Djati, 2010) adalah sebagai berikut :

1. Altruism

Perilaku karyawan yang dengan segera memberikan pertolongan kepada rekan kerjanya apabila rekan kerjanya tersebut mengalami kesulitan.

2. Conscientiousness

Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan berusaha bekerja melebihi kewajiban atau tugasnya.

3. Sportsmanship

Perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan sehingga lingkungan kerja lebih menyenangkan.

4. Courtesy

Perilaku seseorang yang senantiasa menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal.

5. Civic Virtue

Perilaku karyawan dimana karyawan merasa bertanggung jawab pada kehidupan organisasi.

Employee Engagement

Gallup Organization menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai engagement merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh serta antusias terhadap pekerjaan mereka (Tritch, 2003). Selain definisi tersebut, pandangan populer dari istilah ini menyatakan bahwa employee engagement tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008).

Employee engagement menurut Thomas (2007) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. Conference Board (dalam Vibrayani, 2012: 10) menyebutkan bahwa engagement pada karyawan adalah sebuah hubungan yang kuat secara emosional dan intelektual yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer atau rekan kerja, yang pada gilirannya akan mempengaruhi dia untuk memberikan upaya lebih pada pekerjaannya.

Indikator Employee Engagement

Dimensi atau aspek-aspek dari employee engagement terdiri dari tiga (Schaufeli et al, 2003), yaitu :

1. Vigor

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan

untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

2. Dedication

Dedication ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli dan Bakker, 2003).

3. Absorption

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa terlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli & Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada absorption biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor absorption yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu (Schaufeli & Bakker, 2003).

Job Characteristics

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang

diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Menurut Berry dan Houtson (dalam Martinus, 2007: 164) karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Pengertian karakteristik pekerjaan menurut Gunastri (2009: 14) merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang dari pada pekerjaan yang tidak memuaskan.

Indikator Job Characteristics

Berdasarkan teori Hackman dan Oldham (1980), karakteristik pekerjaan memiliki lima inti karakter pekerjaan yaitu :

1. Variasi keterampilan (Skill variety)

Seberapa besar pekerjaan mengharuskan karyawan menggunakan variasi keterampilan dan bakat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut. Kurangnya variasi pekerjaan bisa menimbulkan kebosanan dan selanjutnya kebosanan menimbulkan kelelahan yang mengakibatkan kesalahan-kesalahan.

2. Identitas tugas (Task identity)

Seberapa besar keterlibatan karyawan dapat diidentifikasi dalam penyelesaian tiap-tiap pekerjaan dari awal sampai dengan selesai. Bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas, dalam penyelesaian para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung jawab dan kurang bangga atau menghargai hasil kerjanya.

3. Signifikansi tugas (Task significance)

Seberapa besar pekerjaan mempunyai pengaruh secara substansial terhadap kehidupan orang lain dalam perusahaan khususnya dan masyarakat pada umumnya. Seseorang yang merasa punya arti penting bagi orang lain maupun suatu organisasi akan melaksanakan tugas seoptimal mungkin agar tidak mengecewakan atau merugikan orang lain atau perusahaan.

4. Otonomi

Seberapa besar pekerja diberi kesempatan secara bebas, mandiri dan leluasa (dalam batas-batas tertentu) untuk menentukan kapan dan bagaimana pekerjaannya akan diselesaikannya. Pekerja dengan tingkat otonomi tinggi menyadari bahwa mereka sepenuhnya bertanggung jawab terhadap kesuksesan dan kegagalan dari penyelesaian pekerjaan yang diembannya. Pekerjaan dengan tingkat otonomi yang tinggi menurut Hackman adalah bagaimana penyelesaian suatu pekerjaan itu akan lebih banyak bergantung pada usaha dan inisiatif pekerja, disbanding dengan instruksi-instruksi detail dari atasan atau dari prosedur-prosedur tugas yang telah ditentukan.

5. Umpan balik (Feed back)

Menurut Hackman dan Oldham, umpan balik sebagai tingkatan dimana dalam menyelesaikan aktivitas-aktivitas kerja yang dituntut oleh suatu pekerjaan memberikan konsekuensi pada pekerja untuk mendapatkan informasi langsung dan jelas tentang efektivitas pelaksanaan kerjanya. Jadi, umpan balik lebih ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan, yang nantinya diharapkan dapat berpengaruh pada pelaksanaan kerja dan kualitas pekerjaan dari pekerjaan itu sendiri.

Procedural Justice

Thibaut & Walker (1975) menyatakan bahwa konsep keadilan prosedural menjelaskan bahwa individu tidak hanya melakukan evaluasi terhadap alokasi atau distribusi outcomes, namun juga mengevaluasi terhadap keadilan prosedural untuk menentukan alokasi tersebut. Tyler dalam Wahyu Kuncoro (2001) telah mengkonsepsikan keadilan prosedural adalah hubungan antara pembuat keputusan dan individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Orang-orang akan menilai keadilan prosedural atas interaksi dengan orang lain dalam dimensi hubungan seperti netralitas, kepercayaan dan penghargaan. Keadilan juga dapat dilihat dari proses yang digunakan dalam membuat dan mengimplementasikan keputusan alokasi

sumber daya.

Folger & Greenberg dalam Moorman (1991) menjelaskan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan pada prosedur dan implementasi aturan pembagian. Selanjutnya menurut Folger dalam Van Prooijen & Van den Bos (2004) fenomena keadilan prosedural dapat ditemukan pada saat individu menilai bahwa suatu prosedur memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka atau tidak. Suatu prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan dikatakan lebih adil apabila memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka dibandingkan yang tidak memberikan kesempatan.

Indikator Procedural Justice

Menurut Leventhal (dalam Masterson, dkk, 2000), pada suatu perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur tersebut juga memiliki aturan agar dapat dianggap adil oleh karyawan. Aturan-aturan pokok tersebut antara lain :

1. Konsistensi.

Prosedur yang adil harus konsisten, baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Minimalisasi bias.

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan. Pengambilan keputusan bersifat netral, tidak ada unsur kepentingan pribadi.

3. Informasi yang akurat.

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat adalah harus berdasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan dan informasi yang disampaikan harus lengkap. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses dengan keasalahan seminim mungkin.

4. Dapat diperbaiki.

Upaya untuk memperbaiki kesalahan

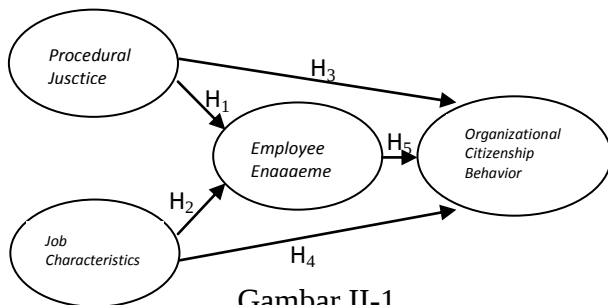
merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkan keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

5. Representatif/Keterwakilan.

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

6. Etis.

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal tersebut dipenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.



Gambar II-1
Kerangka Pikir

Formulasi Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya (Nasution, 2003: 39). Berdasarkan pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H₁ : Procedural justice berpengaruh positif terhadap employee engagement pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen.
- H₂ : Job characteristics berpengaruh positif terhadap employee engagement pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen.
- H₃ : Procedural justice berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten

Kebumen.

H₄ : Job characteristic berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen.

H₅ : Employee engagement berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen.

METODE PENELITIAN

Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen, sedangkan yang menjadi obyek penelitian ini adalah variabel procedural justice, job characteristics, employee engagement dan variabel organizational citizenship behavior.

Variabel Penelitian

Variabel Bebas (Independent Variable)

Sebagai variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

1. Procedural Justice.
2. Job Characteristics.

Variabel Terikat (Dependent Variable)

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah organizational citizenship behavior.

Variabel Intervening

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah employee engagement.

Data dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis Data

Data Primer

Yaitu data yang diperoleh dari sumber penelitian secara langsung dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan sekumpulan pertanyaan tertulis yang disusun untuk memperoleh jawaban responden.

Data Sekunder

Adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain), misalnya jurnal, penelitian, buku-buku, teks, Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dimaksud untuk

memperoleh bahan- bahan yang relevan dan akurat melalui :

1. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.
2. Studi Pustaka, yaitu mengumpulkan dan memeriksa atau menelusuri dokumen-dokumen atau kepustakaan yang dapat memberikan informasi atau keterangan yang dibutuhkan oleh peneliti.
3. Kuesioner, yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti dan diajukan kepada responden.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian sensus dimana seluruh populasi menjadi sampel. Menurut Arikunto (2008: 116) penentuan pengambilan sampel sebagai berikut : apabila kurang dari 100 (seratus) lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi, sehingga sampel ini adalah seluruh populasi karena kurang dari 100 yaitu pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen yang berjumlah 70.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Analisis Deskriptis

Menurut Ruslan (dalam buku Arikunto, 2002:85) analisis deskriptis digunakan untuk menggambarkan karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu. Penelitian ini relatif sederhana yang tidak membutuhkan landasan teori yang rumit atau pengajuan hipotesis tertentu dan dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mendiskriptifkan data responden.

Analisis Statistika

Analisis statistika adalah suatu analisis data yang diperoleh dari daftar pernyataan yang sudah diolah dalam bentuk angka dan pembahasannya melalui perhitungan statistik.

Alat Analisis Data

Pengujian Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh

kuesioner tersebut.

Pengujian Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner. Reliabilitas tiap pertanyaan dalam masing-masing instrumen akan diuji dengan menggunakan Cronbach-Alpha > 0,60 (Ghozali, 2006).

Uji Asumsi Klasik

1. Multikolinieritas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

2. Heteroskedastisitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

3. Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.

Uji Hipotesis

Untuk menguji koefisien regresi dari variabel bebas secara keseluruhan maupun sendiri-sendiri terhadap variabel terikat digunakan uji t yaitu sebagai berikut :

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri antara variabel bebas (procedural justice dan job characteristics) terhadap variabel terikat (organizational citizenship behavior) dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b}{Sb}$$

Keterangan :

t = Nilai thitung.
b = Koefisien regresi.
Sb = Standar deviasi.

Uji Determinasi (R^2)

Uji Determinasi (R^2) menunjukkan

prosentase pengaruh semua variabel bebas yaitu procedural justice (X_1) dan job characteristics (X_2) terhadap employee engagement (Y_1) dan organizational citizenship behavior (Y_2) sebagai variabel terikat. Besarnya koefisien determinasi dari 0 sampai 1, semakin mendekati 0 besarnya koefisien determinasi semakin kecil pengaruh semua variabel bebas, sebaliknya mendekati 1 besarnya koefisien determinasi semakin besar pengaruh variabel bebas.

Rumus yang digunakan :

$$R^2 = (1 - R^2) \frac{n-1}{n-k-1}$$

Keterangan :

R^2 = R Square.

n = Jumlah Observasi.

k = Jumlah Variabel Dependen.

Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi yang digunakan untuk menerangkan akibat langsung atau tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lain yang merupakan variabel akibat. Analisis jalur menghubungkan lebih dari dua variabel untuk mengetahui organizational citizenship behavior (Y_2) terhadap procedural justice (X_1), job characteristics (X_2) dan employee engagement (Y_1), dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

Substruktural 1

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + \epsilon_1$ sebagai persamaan struktural 1

Keterangan :

Y_1 = employee engagement.

X_1 = procedural justice.

X_2 = job characteristics.

ϵ = error/residu.

Substruktural 2

$Y_2 = PY_2X_1 + PY_2X_2 + PY_2Y_1 + \epsilon_2$ sebagai persamaan struktural 2

Y_1 = employee engagement.

Y_2 = organizational citizenship behavior.

X_1 = procedural justice.

X_2 = job characteristics.

ϵ = error/residu.

Perhitungan pengaruh.

Untuk perhitungan pengaruh antar variabel secara langsung dan tidak langsung adalah

sebagai berikut :

Pengaruh langsung (Direct Effect atau DE)

1. Untuk menghitung pengaruh langsung atau DE digunakan formula sebagai berikut :
2. Pengaruh variabel procedural justice terhadap employee engagement.

$$X_1 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh variabel job characteristics terhadap employee engagement.

$$X_2 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational behavior citizenship.

$$X_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational behavior citizenship.

$$X_2 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh variabel employee engagement terhadap organizational behavior citizenship.

$$Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect/IE)

Untuk menghitung pengaruh tidak langsung atau IE digunakan formula sebagai berikut :

Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.

$$X_1 \longrightarrow Y_2 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.

$$X_2 \longrightarrow Y_2 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh total (Total Effect)

Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.

$$X_1 \longrightarrow Y_2 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.

$$X_2 \longrightarrow Y_2 \longrightarrow Y_1$$

Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior.

$$X_1 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior.

$$X_2 \longrightarrow Y_2$$

Pengaruh variabel employee engagement terhadap organizational citizenship behavior.

$$Y_1 \longrightarrow Y_2$$

Analisis Korelasi.

Analisis korelasi adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan kuatnya atau

derajat hubungan linear antara dua variabel atau lebih.

Korelasi dilambangkan dengan r , dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga $(-1 \leq r \leq 1)$. Apabila $r = -1$ artinya korelasi negatif sempurna, apabila $r = 0$ artinya tidak ada korelasi, dan apabila $r = 1$ artinya korelasi sangat kuat.

Diagram Jalur.

Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan teori (Ghozali, 2006). Melalui analisis jalur akan dapat dibuktikan apakah diagram jalur akan dapat didukung data atau tidak, atau ada model diagram baru dimana akan ditemukan jalur yang lebih sederhana (Sugiyono, 2010).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Karakteristik Responden;

Berdasarkan Usia;

**Tabel-Karakteristik Responden
Berdasarkan Usia**

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
20 – 25	17	24,3 %
26 – 30	38	54,3 %
> 30	15	21,4 %
Jumlah	70	100 %

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden yang mempunyai usia 20 - 25 tahun sebanyak 17 orang atau sebanyak 24,3%, usia 26 - 30 tahun sebanyak 38 orang atau sebanyak 54,3%, sedangkan 30 tahun keatas sebanyak 15 orang atau sebanyak 21,4%.

Berdasarkan jenis Kelamin;

**Tabel-Karakteristik Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	52	74,3 %
Perempuan	18	25,7 %
Jumlah	70	100 %

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 52 orang atau sebanyak 74,3%, dan responden perempuan sebanyak 18 orang atau sebanyak 25,7%.

Berdasarkan Lama Bekerja;

**Tabel-Karakteristik Responden
berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja (Tahun)	Frekuensi	Persentase
< 2	22	31,4 %
2 – 4	12	17,1 %
> 4	36	51,5 %
Jumlah	70	100 %

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau sebanyak 31,4%, responden dengan lama bekerja 2 – 4 tahun sebanyak 12 orang atau sebanyak 17,1%, dan responden dengan lama bekerja diatas 4 tahun sebanyak 36 orang atau sebanyak 51,5%.

Berdasarkan Pendidikan terakhir.

**Tabel-Karakteristik Responden
berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
SMA	61	87,1 %
D-3	1	1,5 %
S-1	8	11,4 %
Jumlah	70	100 %

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Dari data di atas menunjukkan bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA atau sederajat yaitu sebanyak 61 orang atau sebanyak 87,1%, responden dengan pendidikan terakhir S-1 sebanyak 8 orang atau sebanyak 11,4%, responden dengan pendidikan terakhir D-3 sebanyak 1 orang atau sebanyak 1,5%.

Analisis Statistik

Uji Validitas

Data penelitian responden yang telah terkumpul dilakukan pengujian untuk mengetahui sejauh mana kevalidan atau ketepatannya dengan bantuan program SPSS for Windows version 22 Pedoman pengujian ini adalah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan tingkat signifikan lebih kecil atau sama dengan 5% maka dinyatakan valid.

Uji Validitas Variabel Procedural Justice

**Tabel-Hasil Uji Validitas Variabel
Procedural Justice**

No Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,822	0,235	Valid
2	0,768	0,235	Valid
3	0,825	0,235	Valid
4	0,690	0,235	Valid
5	0,411	0,235	Valid
6	0,597	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Hasil uji validitas pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua pernyataan dalam kuesioner variabel Procedural Justice dinyatakan valid.

Uji Validitas Variabel Job Characteristics

Tabel-Hasil Uji Validitas Variabel Job Characteristics

No Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,804	0,235	Valid
2	0,831	0,235	Valid
3	0,891	0,235	Valid
4	0,729	0,235	Valid
5	0,579	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Hasil uji validitas pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua pernyataan dalam kuesioner variabel Job Characteristics dinyatakan valid.

Uji Validitas Variabel Employee Engagement

Tabel-Hasil Uji Validitas Variabel Employee Engagement

No Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,876	0,235	Valid
2	0,790	0,235	Valid
3	0,886	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Hasil uji validitas pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua pernyataan dalam kuesioner variabel Employee Engagement dinyatakan valid.

Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior

Tabel-Hasil Uji Validitas Variabel Organizational Citizenship Behavior

No Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	0,671	0,235	Valid
2	0,711	0,235	Valid
3	0,700	0,235	Valid
4	0,707	0,235	Valid
5	0,684	0,235	Valid

Sumber : Hasil penelitian 2017 (data diolah)

Hasil uji validitas pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga semua pernyataan dalam kuesioner variabel Organizational Citizenship Behavior

dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan analisis Crombach Alpha yaitu untuk mengetahui apakah alat yang diukur reliable (konsisten). Dimana syarat minimal suatu instrument dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,6$ sebaliknya jika nilai $\alpha < 0,6$ maka suatu instrument dikatakan tidak reliabel.

Tabel-Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha	Nilai Reliabilitas	Keterangan
<i>Procedural Justice</i>	0,788	0,6	Reliabel
<i>Job Characteristics</i>	0,830	0,6	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,801	0,6	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,729	0,6	Reliabel

Sumber : Hasil penelitian 2017 (Data diolah)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha lebih dari 0,6 atau $\alpha > 0,6$, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semua variabel dalam kuesioner adalah reliabel.

Uji Asumsi Berganda

Multikolinearitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas.

Tabel-Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktural I Coefficients^a

Variabel	Collinearity statistic	
	Tolerance	VIF
<i>Procedural Justice</i>	0,537	1,861
<i>Job Characteristics</i>	0,537	1,861

Sumber : Hasil penelitian 2017 (Data diolah)

Berdasarkan tabel coefficient dapat dijelaskan bahwa pada bagian collinearity statistic menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi sub struktural I ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model regresi bisa dipakai.

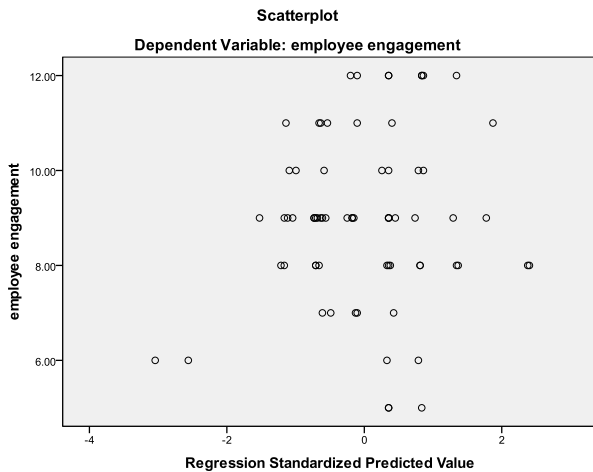
Tabel-Hasil Uji Multikolinieritas Sub Struktural II Coefficients^a

Variabel	Collinearity statistic	
	Tolerance	VIF
<i>Procedural Justice</i>	0,531	1,883
<i>Job Characteristics</i>	0,532	1,881
<i>Employee Engagement</i>	0,987	1,013

Sumber : Hasil penelitian 2017 (Data diolah)

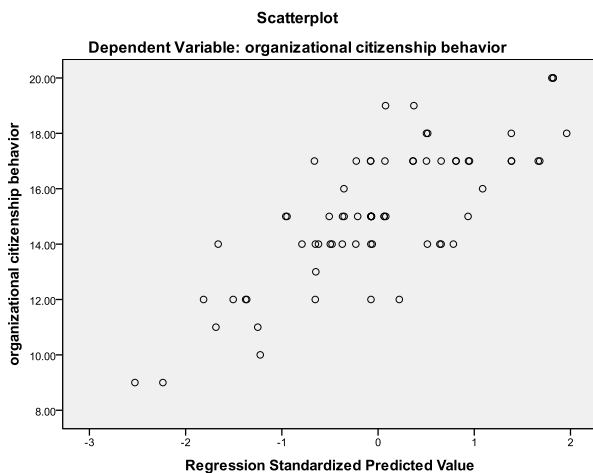
Berdasarkan tabel coefficient dapat dijelaskan bahwa pada bagian collinearity statistic menunjukkan bahwa nilai VIF kurang dari 10 dan tolerance lebih dari 0,1. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa model regresi sub struktural II ini tidak terdapat multikolinieritas, sehingga model regresi bisa dipakai.

Heteroskedastisitas



Gambar-Uji Heteroskedastisitas Sub Struktural I

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (melebar, menyempit), tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.



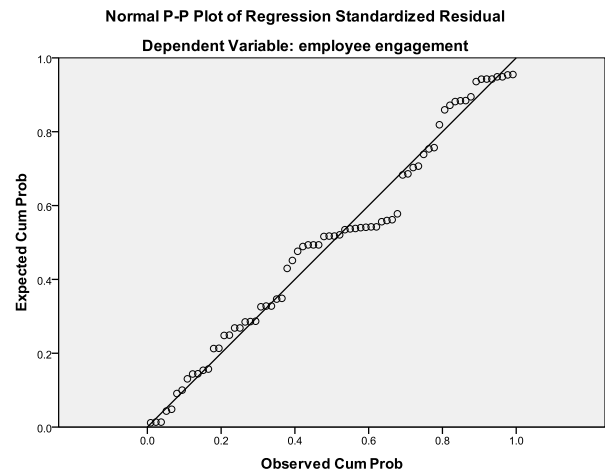
Gambar-Uji Heteroskedastisitas Sub Struktural II

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (melebar, menyempit), tidak ada pola yang jelas sehingga dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini tidak terjadi

heteroskedastisitas.

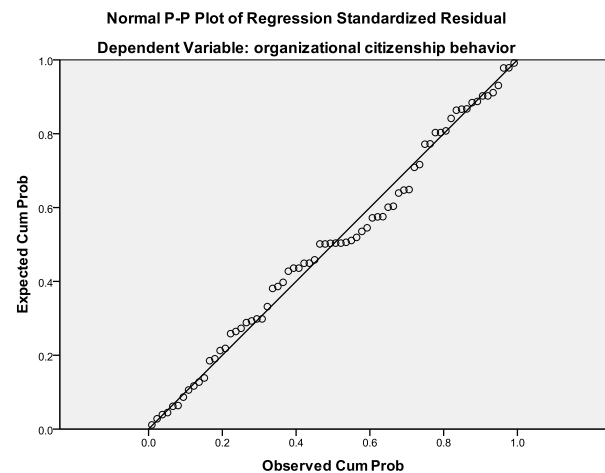
Normalitas

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi variabel bebas, variabel terikat atau keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui hasil analisis tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



**Gambar-Uji Normalitas Sub Struktural I
Dependent Employee Engagement (Y1)**

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi dapat memenuhi asumsi normalitas.



**Gambar-Uji Normalitas Sub Struktural II
Dependent Organizational Citizenship Behavior (Y2)**

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi dapat memenuhi asumsi normalitas.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh

secara parsial atau sendiri-sendiri variabel independen yaitu variabel Procedural Justice dan Job Characteristics terhadap variabel dependen yaitu Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai variabel intervening dengan tingkat signifikan $\alpha = 0,05$. Hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, signifikansi $\alpha > 0,05$, artinya secara statistik variabel bebas (X) tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).
- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, signifikansi $\alpha < 0,05$, artinya secara statistik variabel bebas (X) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Menentukan t_{tabel} dengan rumus $df = n - k$

Sub struktural I :

df = degree of freedom

n = sampel

k = jumlah variabel bebas

$df = 70 - 2 = 68$, diperoleh angka pada t_{tabel} 1,995.

Sub struktural II :

df = degree of freedom

n = sampel

k = jumlah variabel bebas

$df = 70 - 3 = 67$, diperoleh angka pada t_{tabel} 1,996.

Hasil analisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel-Hasil Uji t Sub Struktural I

Coefficientsa

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.709	1.630		5.343	.000
Procedural Justice	.099	.113	.146	.881	.382
Job Characteristics	-.104	.124	-.139	-.837	.406

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Sumber : Data diolah 2017

- Hubungan antara Procedural Justice dan Employee Engagement

Hasil uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel procedural justice (X1) sebesar $0,382 > 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar $0,881 < t_{tabel}$ sebesar 1,995 maka procedural

justice tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement dan H_0 diterima sedangkan H_1 ditolak.

- Hubungan antara Job Characteristics dan Employee Engagement

Hasil uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel job characteristics (X2) sebesar $0,406 > 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar $0,837 < t_{tabel}$ sebesar 1,995 maka job characteristics tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement dan H_0 diterima sedangkan H_2 ditolak.

Tabel-Hasil Uji t Sub Struktural II

Coefficientsa

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.221	1.669		.731	.467
Procedural Justice	.273	.097	.294	2.818	.006
Job Characteristics	.573	.107	.557	5.345	.000
Employee Engagement	-.002	.105	-.002	-.022	.982

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior

Sumber : Data diolah 2017

- Hubungan antara Procedural Justice dan Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel procedural justice (X1) sebesar $0,006 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar $2,818 > t_{tabel}$ sebesar 1,996 maka procedural justice berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan H_0 ditolak sedangkan H_3 diterima.

- Hubungan antara Job Characteristics dan Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel job characteristics (X2) sebesar $0,000 < 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar $5,345 > t_{tabel}$ sebesar 1,996 maka job characteristics berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan H_0 ditolak sedangkan H_4 diterima.

- Hubungan antara Employee Engagement dan Organizational Citizenship Behavior

Hasil uji t pada tabel diatas menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk

variabel employee engagement (X3) sebesar $0,982 > 0,05$ dan hasil perhitungan diperoleh angka thitung sebesar $0,022 < t_{tabel}$ sebesar 1,996 maka employee engagement tidak berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan H_0 diterima sedangkan H_5 ditolak.

Uji Koefisien Determinasi (R square)

Pengujian ini digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel-Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Sub Struktural I
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,114 ^a	,013	-,016	1,82009

a. Predictors: (Constant), job characteristics, procedural justice
b. Dependent Variable: employee engagement

Sumber : Data diolah 2017

Dari tabel diatas diketahui bahwa adjusted R² sebesar - 0,016 sehingga adjusted R² dianggap 0 (nol), artinya bahwa procedural justice dan job characteristics sama sekali tidak dapat menjelaskan employee engagement. Standar Error of the Estimate (SEE) sebesar 1,82009. Semakin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

**Tabel-Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)
Sub Struktural II
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,787 ^a	,619	,602	1,56050

a. Predictors: (Constant), employee engagement, job characteristics, procedural justice
b. Dependent Variable: organizational citizenship behavior

Sumber : Data diolah 2017

Dari tabel diatas diketahui bahwa adjusted R² sebesar 0,602 artinya bahwa 60,2% organizational citizenship behavior dapat dijelaskan oleh procedural justice, job characteristics dan employee engagement. Sedangkan sisanya ($100\% - 60,2\% = 39,8\%$) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Standar Error of the Estimate (SEE) sebesar 1,56050. Semakin kecil SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Analisis Korelasi

Tabel-Hasil Uji Korelasi Correlations

Correlations		procedural justice	job characteristics
procedural justice	Pearson Correlation	1	.680**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	70	70
job characteristics	Pearson Correlation	.680**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Data diolah 2017

Kekuatan hubungan antara dua variabel dapat dikriteriakan sebagai berikut (Sarwono : 206) :

- 0 : Tidak ada korelasi
- $> 0 - 0,25$: Korelasi sangat lemah
- $> 0,25 - 0,5$: Korelasi cukup
- $> 0,5 - 0,75$: Korelasi kuat
- 1 : Korelasi sempurna

Korelasi antara *procedural justice* (X₁) dengan *job characteristics* (X₂).

Berdasarkan tabel diatas, maka korelasi *procedural justice* dengan *job characteristics* sebesar 0,680 ini berarti hubungan korelasi antara *procedural justice* dengan *job characteristics* kuat. Hal ini artinya, apabila terdapat peningkatan pada *procedural justice* maka pasti akan diikuti oleh peningkatan pada *job characteristics* dan sebaliknya apabila terjadi penurunan *procedural justice* maka pasti akan diikuti oleh penurunan pada *job characteristics*.

Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menguji kekuatan dari hubungan langsung dan tidak langsung antara berbagai variabel.

Uji Koefisien Jalur

Persamaan sub struktural terdiri dari dua persamaan, dimana X₁ dan X₂ adalah variabel bebas (eksogen), Y₁ adalah variabel intervening dan Y₂ adalah variabel terikat (endogen), sehingga diperoleh persamaan substruktural I sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_{Y_1X_1}X_1 + \beta_{Y_1X_2}X_2 + \epsilon_1$$

Dimana :

- Y₁ = employee engagement
X₁ = procedural justice
X₂ = job characteristics
ε₁ = error

Tabel-Hasil Uji Regresi Sub Struktural I

No	Notasi	Koefisien Regresi	t	sig
1	p_1	0,146	.881	.382
2	p_2	- 0,139	-.837	.406
3	ϵ_1	0,993		

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,146 X_1 + 0,139 X_2 + \epsilon_1$$

Kemudian nilai-nilai p_1 , p_2 dan ϵ_1 dijelaskan sebagai berikut :

Variabel Independen

- Koefisien regresi variabel procedural justice (p_1) = 0,146
Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,146 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel procedural justice (X_1) maka akan menambah employee engagement sebesar 0,146.
- Koefisien regresi variabel job characteristics (p_2) = 0,139

Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,139 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel job characteristics (X_2) maka akan mengurangi employee engagement sebesar 0,139.

Error (ϵ_1)

Error (ϵ_1) sebesar 0,993 menunjukkan employee engagement yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel procedural justice (X_1) dan job characteristics (X_2) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

Persamaan sub struktural II sebagai berikut :

$$Y_2 = P Y_2 X_1 + P Y_2 X_2 + P Y_2 Y_1 + \epsilon_1$$

Dimana :

- Y_1 = employee engagement
 Y_2 = organizational citizenship behavior
 X_1 = procedural justice
 X_2 = job characteristics
 ϵ_2 = error

Tabel-Hasil Uji Regresi Sub Struktural II

No	Notasi	Koefisien Regresi	t	Sig
1	p_1	0,294	2.818	.006
2	p_2	0,575	5.345	.000
3	p_3	- 0,002	-.022	.982
4	ϵ_2	0,617		

Sumber : Data diolah 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat dibuat persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,294 X_1 + 0,575 X_2 + 0,002 Y_1 + \epsilon_2$$

Kemudian nilai-nilai p_1 , p_2 , p_3 dan ϵ_2 dijelaskan sebagai berikut :

Variabel Independen

- Koefisien regresi variabel procedural justice (p_1) = 0,294
Koefisien regresi untuk X_1 sebesar 0,294 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel procedural justice (X_1) maka akan menambah organizational citizenship behavior sebesar 0,294.
- Koefisien regresi variabel job characteristics (p_2) = 0,575
Koefisien regresi untuk X_2 sebesar 0,575 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel job characteristics (X_2) maka akan menambah organizational citizenship behavior sebesar 0,575.
- Koefisien regresi variabel employee engagement (p_3) = 0,002
Koefisien regresi untuk Y_1 sebesar 0,002 artinya setiap penambahan 1 satuan skala likert pada variabel employee engagement (Y_1) maka akan mengurangi organizational citizenship behavior sebesar 0,002.

Error (ϵ_1)

Error (ϵ_1) sebesar 0,617 menunjukkan organizational citizenship behavior yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel procedural justice (X_1), job characteristics (X_2) dan employee engagement (Y_1) diabaikan atau sama dengan 0 (nol).

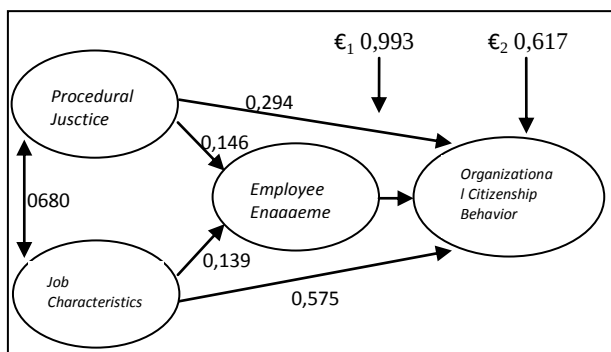
Perhitungan Pengaruh Masing-Masing Variabel.

Hasil uji koefisiensi jalur dapat menunjukkan pengaruh antar variabel secara langsung dan secara tidak langsung sebagai berikut :

- Pengaruh langsung (Direct Effect atau DE)
 - Pengaruh variabel procedural justice terhadap employee engagement
 $X_1 \rightarrow Y_1 = 0,146$
 - Pengaruh variabel job characteristics terhadap employee engagement
 $X_2 \rightarrow Y_1 = 0,139$
 - Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior
 $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,294$
 - Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior
 $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,575$

- 5) Pengaruh variabel employee engagement terhadap organizational citizenship behavior
 $Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,002$
- b. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)
- 1) Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement
 $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,146 \times 0,002) = 0,000292$
 - 2) Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement
 $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,139 \times 0,002) = 0,000278$
- c. Pengaruh total (Total Effect)
- 1) Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.
 $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,146 \times 0,002) = 0,000292$
 - 2) Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior melalui employee engagement.
 $X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (0,139 \times 0,002) = 0,000278$
 - 3) Pengaruh variabel procedural justice terhadap organizational citizenship behavior.
 $X_1 \rightarrow Y_2 = 0,294$
 - 4) Pengaruh variabel job characteristics terhadap organizational citizenship behavior.
 $X_2 \rightarrow Y_2 = 0,575$
 - 5) Pengaruh variabel employee engagement terhadap organizational citizenship behavior.
 $Y_1 \rightarrow Y_2 = 0,002$

Diagram Jalur.



Gambar-Diagram Jalur

Persamaan struktural model diatas adalah :
 Sub struktural 1 : $Y_1 = 0,146 X_1 + 0,139 X_2 + \epsilon_1$

Sub structural 2 : $Y_2 = 0,294 X_1 + 0,575 X_2 + 0,002 Y_1 + \epsilon_2$

Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (procedural justice dan job characteristics) terhadap organizational citizenship behavior sebagai variabel terikat melalui employee engagement sebagai variabel intervening. Implikasi kebijakan manajerial penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh procedural justice terhadap employee engagement.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta pada hubungan procedural justice terhadap employee engagement sebesar 0,146 atau 14,6% dengan thitung sebesar 0,881 dan nilai probabilitas (sig) 0,382 ($p > 0,05$), sehingga menghasilkan keputusan bahwa hipotesis pertama ditolak. Variabel procedural justice tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Ayu Dian Fitriani dan Selvi Kurnianingrum, dimana pada hasil penelitian keduanya menunjukkan bahwa procedural justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

2. Pengaruh job characteristics terhadap employee engagement.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta pada hubungan job characteristics terhadap employee engagement sebesar 0,139 atau 13,9% dengan thitung sebesar 0,837 dan nilai probabilitas (sig) 0,406 ($p > 0,05$), sehingga menghasilkan keputusan bahwa hipotesis kedua ditolak. Variabel job characteristics tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Selvi Kurnianingrum yang menunjukkan bahwa job characteristics tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, tetapi berbeda dengan hasil penelitian Ayu Dian Fitriani yang menunjukkan bahwa job characteristics berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

3. Pengaruh procedural justice terhadap organizational citizenship behavior.
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta pada hubungan procedural justice terhadap organizational citizenship behavior sebesar 0,294 atau 29,4% dengan thitung sebesar 2,818 dan nilai probabilitas (sig) 0,006 ($p < 0,05$), sehingga menghasilkan keputusan bahwa hipotesis ketiga diterima. Variabel procedural justice berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Achmad Sani, yang menunjukkan bahwa procedural justice berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.
4. Pengaruh job characteristics terhadap organizational citizenship behavior.
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta pada hubungan job characteristics terhadap organizational citizenship behavior sebesar 0,575 atau 57,5% dengan thitung sebesar 5,345 dan nilai probabilitas (sig) 0,000 ($p < 0,05$), sehingga menghasilkan keputusan bahwa hipotesis keempat diterima. Variabel job characteristics berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Hal ini didukung oleh hasil penelitian Franciscus Jefri Otmo dan Shu-Fen Chiu and Hsiao-Lan Chen, yang menunjukkan bahwa job characteristics berpengaruh signifikan terhadap organizational citizenship behavior.
5. Pengaruh employee engagement terhadap organizational citizenship behavior.
Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien beta pada hubungan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior sebesar 0,002 atau 0,2% dengan thitung sebesar 0,022 dan nilai probabilitas (sig) 0,982 ($p > 0,05$), sehingga menghasilkan keputusan bahwa hipotesis kelima ditolak. Variabel employee engagement tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

organizational citizenship behavior pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Ayu Dian Fitriani yang menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior.

6. Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect atau IE)
Hasil penelitian ini tidak ada pengaruh antara procedural justice dan job characteristics terhadap employee engagement, serta employee engagement terhadap organizational citizenship behavior. Karena employee engagement di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen rendah. Jenjang karir pegawai outsourcing ke depan tidak memiliki engagement. Oleh karena itu, employee engagement tidak memediasi hubungan antara procedural justice terhadap organizational citizenship behavior dan antara job characteristics terhadap organizational citizenship behavior.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Procedural justice tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, yang mempunyai arti bahwa tingginya peraturan adil yang dirasakan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen tidak diikuti dengan meningkatnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Job Characteristics tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement, tingginya karakteristik pekerjaan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen tidak diikuti dengan meningkatnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi.
3. Procedural justice berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior, yang mempunyai arti bahwa tingginya peraturan adil yang

dirasakan oleh pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen akan meningkatkan kerelaan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen untuk bekerja secara maksimal tanpa memikirkan adanya reward dari organisasi.

4. Job characteristics berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior, yang mempunyai arti bahwa tingginya karakteristik pekerjaan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen akan meningkatkan kerelaan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen untuk bekerja secara maksimal tanpa memikirkan adanya reward dari organisasi.
5. Employee engagement tidak berpengaruh secara signifikan terhadap organizational citizenship behavior, yang mempunyai arti bahwa tingginya keterikatan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen secara penuh terhadap pekerjaan dan organisasi tidak diikuti dengan meningkatnya kerelaan pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen untuk bekerja secara maksimal tanpa memikirkan adanya reward dari organisasi.

Saran

Bagi organisasi

1. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen hendaknya dapat memberlakukan peraturan yang adil bagi pegawai outsourcing-nya untuk meningkatkan procedural justice pada organisasi, sehingga pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen akan bekerja secara maksimal tanpa memikirkan adanya reward dari organisasi.
2. Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen hendaknya dapat memberikan pelatihan khusus bagi pegawai outsourcing yang membutuhkan keterampilan khusus di bidangnya, atau mengikutsertakan pegawai outsourcing pada pendidikan dan pelatihan (diklat) khusus yang diselenggarakan oleh pihak luar organisasi untuk meningkatkan

job characteristics pada organisasi, sehingga pegawai outsourcing Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kebumen akan bekerja secara maksimal tanpa memikirkan adanya reward dari organisasi.

Bagi peneliti selanjutnya

1. Untuk penelitian yang akan datang diharapkan dapat mencari ruang lingkup populasi yang berbeda dan lebih luas. Dengan demikian penelitian tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai pengaruh procedural justice, job characteristics dan employee engagement terhadap organizational citizenship behavior.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel lain yang juga mempengaruhi organizational citizenship behavior selain procedural justice, job characteristics dan employee engagement. Karena berdasarkan hasil penelitian ini, bahwa selain dipengaruhi oleh variabel-variabel diatas, organizational citizenship behavior dipengaruhi oleh variabel lain, yaitu sebesar 39,8%.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung Panudju, 2003. Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit PT. X Palembang, Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya.
- Dina, Fatdina, 2009. Peran Dukungan Organisasi yang Dirasakan Karyawan Sebagai Mediator Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Jurnal. Yogyakarta. Psikologi Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Fitriani, Ayu Dian, 2012. Employee Engagement : Anteseden dan Pengaruhnya Terhadap Intention To Quit dan Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT. Bank Mandiri Tbk, Se-Eks Karesidenan Surakarta), Skripsi. Surakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Gunastri, Ni Made, 2009. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan,

- Karakteristik Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Forum Manajemen, Jurnal Manajemen*, Vol. 7. No. 1.
- 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.
- Kurnianingrum, Selvi. 2015. Pengaruh Dukungan Organisasi, Karakteristik Pekerjaan dan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement (Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang). Skripsi. Semarang : Universitas Negeri Semarang.
- Macey and Schneider, 2008. The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1. No. 1. pp. 3-30.
- Markos and Sridevi, 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *Internatioan Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12. pp. 89-97.
- May, D. R., Gilson, R. L. and 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*, Vol. 77. pp. 11-37.
- Organ, W. D., 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, W. D., 2006. *Treating Employees Fairly and OCB: Sorting The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice*. Plenum Publishing Corporation: USA.
- Otmo, Franciscus Jefri, 2013. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) pada Karyawan PT. Menara Agung Padang, *Jurnal. Padang : Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2012 tentang Syarat-Syarat Penyerahan Sebagian Pelaksanaan Pekerjaan Kepada Perusahaan Lain.
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2010 tentang Satuan Polisi Pamong Praja.
- Robbins, 2003. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*. Jakarta : Erlangga, Edisi Kelima.
- Sudarmanto, 2009. *Kinerja Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Thomas, C. H., 2007. A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.