

Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional terhadap Employee Engagement di PT Maruki

Employee Engagement, Distributive Justice and Procedural Justice for Employee Engagement at PT Maruki

Arif Fahri, Sri Hayati*, Minarni
Fakultas Psikologi Universitas Bosowa
Email: yaya.srihayati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat tingkat *engagement* karyawan di Indonesia, khususnya di kota makassar pada PT. Maruki. *Engagement* karyawan merupakan salah satu topik penting di dunia industri. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan berdampak positif bagi perusahaan. Namun demikian, tingkat *engagement* di Indonesia hanya sebesar 15% dan menempati posisi terendah di asia tenggara (Gallup, 2017). Salah satu hal yang dapat mempengaruhi *engagement* adalah keadilan yang dirasakan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional mempengaruhi *employee engagement*. Penelitian ini merupakan penelitian populasi yang dilakukan kepada 250 karyawan yang bekerja di PT. Maruki di kota Makassar. Instrumen penelitian yang digunakan yakni *organizational justice* oleh Colquitt (2001) dengan nilai reliabilitas 0.43, dan skala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) oleh Schaufeli (2006) dengan nilai reliabilitas 0.85. Hasil penelitian menunjukkan nilai signifikansi sebesar (0.000) untuk variabel keadilan procedural dengan nilai sumbangsih sebesar (33%), sementara untuk kedua variabel lainnya yakni keadilan distributif dan keadilan interaksional tidak menunjukkan hasil yang signifikan ($p = >0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hanya keadilan prosedural yang memberikan dampak pada *engagement* karyawan terhadap pekerjaannya. Limitasi pada penelitian ini hanya terbatas pada karyawan PT. Maruki.

Kata Kunci: *Employee Engagement*, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional.

Abstract

This research aims to look at the level of engagement of employees in Indonesia, especially in the city of Makassar at PT. Maruki. Employee engagement is one of the most important topics in the industry. Employees who have a high level of engagement will have a positive impact on the company. However, the engagement rate in Indonesia is only 15% and occupies the lowest position in Southeast Asia (Gallup, 2017). One of the things that can affect engagement is the fairness that employees feel. This research aims to find out whether distributive justice, procedural fairness, and interactional justice affect employee engagement. This study is a population study conducted on 250 employees who work at PT. Maruki in Makassar. The research instruments used are organizational justice by Colquitt (2001) with a reliability value of 0.43, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) by Schaufeli (2006) with a reliability value of 0.85. The results showed a significance value of (0.000) for the variable procedural justice with a contribution value of (33%), while for the other two variables distributive justice and interactional justice did not show significant results ($p = >0.05$). This it can be concluded that only procedural fairness has an impact on employee engagement on his or her work. The limitations on this study are limited to employees of PT. Maruki.

Keywords: *Employee Engagement*, *Distributive Justice*, *Procedural Justice*, *Interactional Justice*.

PENDAHULUAN

Beberapa tahun terakhir *Engagement* karyawan menjadi salah satu topik paling penting di dunia industri. Gallup salah satu peneliti yang sering menerbitkan jurnal terkait *engagement* karyawan setiap lima tahun sekali menunjukkan hasil bahwa dari 5 negara Asia Tenggara, Indonesia berada pada peringkat lima untuk karyawan *engaged*. Hal ini ditunjukkan dari terbitan terakhir yang dilakukan oleh perusahaan Gallup (2017), dengan data didalamnya menunjukkan bahwa Indonesia hanya memiliki tingkat karyawan *engaged* sebesar 15% yang hanya mengalami peningkatan 7% dari lima tahun sebelumnya. Dalam penelitian ini sendiri, peneliti tertarik untuk meneliti gejala *engagement* yang terjadi di Indonesia khususnya pada salah satu perusahaan swasta yang berada di Makassar yakni PT. Maruki. Dengan alasan terdapat beberapa data hasil wawancara awal yang mendukung. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT. Maruki terdapat beberapa gejala yang menunjukkan kurangnya *engaged* karyawan di perusahaan, diantaranya meninggalkan perusahaan, semangat kerja yang menurun, mengerjakan segala sesuatu tanpa tanggung jawab. Permasalahan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Schaufeli & Baker (2004) yang mengatakan bahwa salah satu aspek *engagement* adalah semangat, dimana karyawan memberikan usaha maksimal serta tekun dalam pekerjaan yang dikerjakan.

Employee engagement suatu elemen yang penting untuk meningkatkan produktifitas serta efisiensi bagi perusahaan. Setiap usaha yang dilakukan harus memiliki komitmen serta keterikatan yang kuat dari karyawan. Dengan begitu suatu perusahaan mesti memberikan fokus lebih terhadap peningkatan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Markos & Sridevi (2010), mengatakan bahwa perusahaan yang menginvestasikan karyawan untuk lebih *engaged* memiliki pengaruh signifikan terhadap hasil bisnis. *Employee engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor, Saks (2006) mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* pada karyawan adalah keadilan organisasi terutama pada keadilan distributif dan keadilan procedural. Selain itu terdapat beberapa hasil penelitian yang dilakukan untuk mendukung diantaranya yakni penelitian yang dilakukan Hadiyani, Zahreni, & Ananda (2018) yang menyebutkan terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap *engaged* karyawan pada PT. Permodalan. Oleh karena itu peneliti tertarik melakukan penelitian terkait pengaruh keadilan organisasi terhadap *engaged* karyawan PT. Maruki.

Employee Engagement

Employee engagement menurut Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif dan terpenuhi terkait pekerjaan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan konsentrasi. Sementara Kahn (1990) mendefinisikan bahwa *employee engagement* merupakan keterlibatan karyawan seperti anggota organisasi yang efektif dalam peran kerja mereka baik dalam keterlibatan, pemanfaatan karyawan dan mengekspresikan secara kognitif, fisik, dan emosional. Bakker (2009) mendefinisikan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja sangat energik, egois, dan memiliki pengaruh yang mempengaruhi pengalaman mereka. Maslach dan Leiter (1997) mendefinisikan keterlibatan sebagai sesuatu hal yang ditandai dengan energi, keterlibatan, dan bermanfaat yang berarti kebalikan dari tiga dimensi kelelahan, sinisme, dan kurang profesional.

Kahn (1990) berpendapat bahwa terdapat tiga keadaan kondisi psikologis yang terdapat pada *engaged* dan *disengaged* karyawan yakni, kebermaknaan (*meaningfulness*), keamanan (*safety*), serta ketersediaan (*availability*), ini merupakan kondisi yang signifikan berhubungan terhadap *engagement*. Penambahan tugas merupakan prediktor dari kebermaknaan, sementara rekan kerja dan atasan yang mendukung merupakan prediktor terhadap keamanan. Titien (2016) menyebutkan bahwa dengan adanya karyawan *engaged* terhadap organisasi dapat menurunkan tingkat *turnover* pada perusahaan. Selain itu pentingnya *employee engagement* dalam organisasi akan memberikan dampak positif seperti loyalitas, kepuasan kerja, keamanan serta kenyamanan yang akan mengarah pada peningkatan produktivitas atau kinerja karyawan. Dengan meningkatnya produktivitas akan berdampak pada profit perusahaan.

Employee engagement dapat memprediksikan terjadinya peningkatan kinerja pada karyawan, profitabilitas, retensi karyawan, keberhasilan untuk organisasi serta rasa puas dari konsumen (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Richman, 2006). Menurut Harter, Schmidt, & Hayes (2002) *employee engagement* suatu keterlibatan individu dan kepuasan atau antusias dalam suatu pekerjaan. Titien (2016) berpendapat bahwa karyawan yang *engaged* pada organisasi akan menunjukkan komitmen baik

secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan. Dengan terdapatnya komitmen yang diberikan karawan maka akan memberikan hasil yang maksimal melebihi target yang ditentukan.

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan bahwa merupakan pemusatan perhatian terhadap bagaimana para pekerja merasa bahwa para pemilik kebijakan dan pengambil keputusan ditempat kerja dalam memperlakukan karyawan. Selain itu keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa itu keadilan ditempat kerja, yang terdiri dari keadilan distributive, keadilan procedural, dan keadilan interaksional. Greenberg (1987) berpendapat bahwa perlakuan yang tidak adil akan menyebabkan kerjasama pada rekan kerja akan berkurang dan akan menurunkan kualitas Kerjasama. Berdasarkan persepsi karyawan akan keadilan ditempat kerja yang menjadi salah satu kepentingan penting bagi para pemimpin dalam memberikan kesempatan atau kesetaraan yang sama pada karyawan, serta dukungan pelatihan yang adil. Terdapat tiga dimensi dalam keadilan organisasi diantaranya adalah keadilan distributif, yakni kaitan antara keadilan hasil yang diterima karyawan, berikutnya keadilan procedural, yakni gambaran akan keadilan yang akan diberikan seperti apa, dan yang terakhir yakni keadilan interaksional yakni keadilan yang mengarah pada kualitas interaksi secara personal antar individu dalam sebuah organisasi (Colquitt & Colon, 2001)

Colquitt, dkk. (2012) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan bagaimana karyawan merasa pemberian insentif atau *reward*, proses alokasi, serta perlakuan yang didapatkan di dalam organisasi. Selain itu Colquitt mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan pendapat karyawan dalam menggambarkan bahwa mereka mendapatkan perlakuan secara adil dilingkungan organisasi dengan membandingkan hasil yang diterima berupa gaji atau penghargaan, terhadap proses yang dilakukan seperti usaha serta waktu dengan membandingkan hasil kerja rekannya. Koopman (2003) berpendapat bahwa keadilan organisasi merupakan hasil persepsi yang bersifat subjektif dari karyawan dari perlakuan yang didapatkan dengan membandingkan terhadap karyawan lain diperusahaan. Sementara menurut Tang dan Linda (1996) mengatakan bahwa keadilan organisasi dapat terwujud apabila atasan memberikan perlakuan adil dan konsisten terhadap karyawan, karena dengan atasan adil terhadap karyawan maka akan menimbulkan persepsi yang positif terhadap keadilan.

METODE PENELITIAN

Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 250 responden yang merupakan karyawan PT Maruki, terdiri atas 200 responden laki-laki dan 50 responden perempuan. Penelitian ini merupakan penelitian populasi.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 skala jadi, yaitu *Utrecht Work Engagement* (UWES) dan skala *Organizational Justice*. Skala UWES dikembangkan oleh Schaufeli (2006), sedangkan untuk skala keadilan organisasi menggunakan *Organizational Justice* yang dikembangkan oleh Colquitt (2001). Nilai reliabilitas skala UWES sebesar 0.85 sedangkan untuk skala *Organizational Justice* sebesar 0.43.

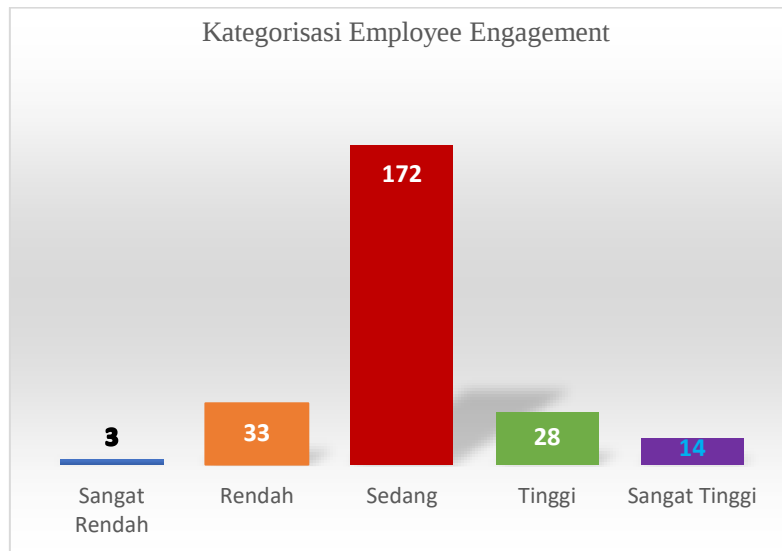
Teknik Analisis Data

Terdapat 2 variabel dalam penelitian ini, yaitu *employee engegement* sebagai variabel terikat dan keadilan organisasi sebagai variabel bebas. Keadilan organisasi terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda tiga prediktor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

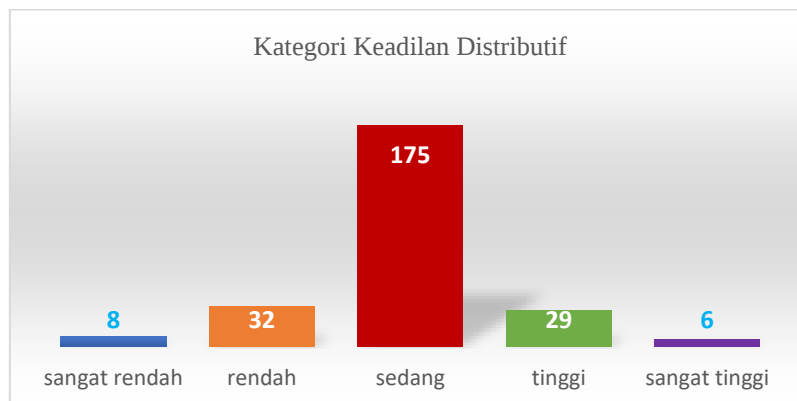
Hasil Analisis Data

Berikut statistik deskriptif dari variabel-variabel penelitian :



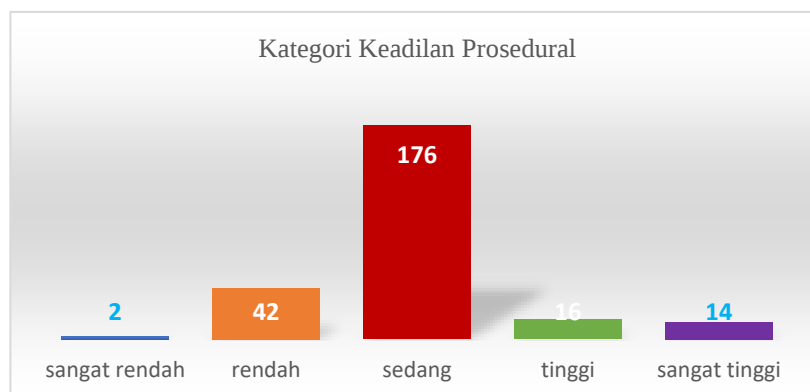
Gambar 1. Kategorisasi Employee Engagement

Berdasarkan diagram di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat *engagement* pada karyawan PT. Maruki berada pada tingkat kategori sedang.



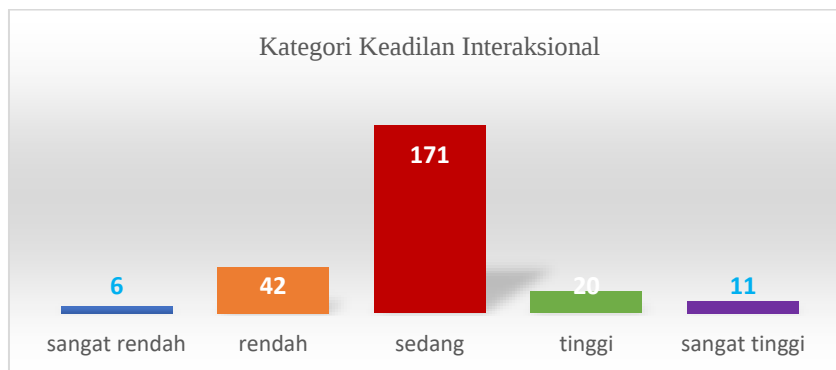
Gambar 2. Diagram Kategorisasi Distributif

Berdasarkan diagram di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat keadilan distributif pada karyawan PT. Maruki berada pada tingkat kategori sedang.



Gambar 3. Diagram Kategorisasi Keadilan Prosedural

Berdasarkan diagram di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat keadilan prosedural pada karyawan PT. Maruki berada pada tingkat kategori sedang.



Gambar 4. Diagram Kategorisasi Keadilan Interaksional

Berdasarkan diagram di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat keadilan interaksional pada karyawan PT. Maruki berada pada tingkat kategori sedang. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan *employee engagement* terhadap keadilan distributif, keadilan procedural, dan keadilan interaksional pada karyawan PT. Maruki di kota Makassar.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Berganda Simultan

Variabel	R Square	F	Sig.	Keterangan
Keadilan Distributif, Prosedural, dan interaksional terhadap <i>employee engagement</i>	0.350	44.103	0.000	Signifikan

Ket: *R Square* = koefisien determinan
 F = Nilai Uji Koefisien regresi secara Simultan
 Sig. = Nilai Signifikansi, $p < 0.05$.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan pada karyawan PT. Maruki menunjukkan secara keseluruhan variabel keadilan memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*, bahwa dari ketiga variabel independent yakni keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional hanya satu variabel independent yaitu keadilan procedural yang mempengaruhi *employee engagement*. Jika dilihat dari hasil signifikansi secara parsial atau terpisah menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel keadilan distributif (X_1) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan PT. Maruki dengan nilai signifikansi sebesar 0.063 maka dapat dikatakan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh dari keadilan distributif terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Maruki.

Hipotesis diatas menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dari keadilan distributif terhadap *employee engagement*, hal ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadiyani S, dkk (2018) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*. Penelitian lain yang dilakukan Saks (2006) menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh terhadap *engagement* karyawan. Hal ini dikarenakan hasil dari skor yang ditunjukkan pada penelitian memiliki nilai signifikan sebesar 0.379 yang artinya nilai signifikan berada di atas 0.05 (5%).

Sebaliknya hipotesis diatas tidak sejalan dengan hasil penelitian oleh Pratiwi & Syahrizal (2019), yang menyebutkan adanya pengaruh signifikan dari keadilan distributive dan keadilan procedural terhadap *engagement* seorang karyawan. Serta dalam penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi & Syahrizal (2019) menyebutkan bahwa jika sebuah perusahaan berlaku adil terhadap karyawan maka akan menimbulkan *engaged* seorang karyawan di suatu perusahaan, dengan anggapan karyawan bahwa mereka dihargai serta hal ini akan membuat karyawan ingin memberikan lebih terhadap perusahaan.

Sedangkan untuk hasil uji hipotesis pengaruh variabel keadilan procedural (X_2) terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada karyawan PT. Maruki dengan nilai signifikan sebesar 0.000 yang artinya berada dibawah 0.05 (5%). Artinya H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga bisa disimpulkan bahwa ada pengaruh dari keadilan procedural terhadap *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi &

Syahrizal (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari keadilan procedural terhadap *employee engagement*.

Selain hasil penelitian diatas penelitian lain yang dilakukan oleh Hadiyani S (2018) menyebutkan bahwa keadilan procedural mempengaruhi secara signifikan *employee engagement* dengan nilai signifikan sebesar 0.040 yang artinya berada di bawah 0.05 (5%), yang artinya karyawan yang merasa adanya keadilan procedural di sebuah perusahaan dengan merasakan adanya pengambilan keputusan yang baik dan adil disebuah perusahaan, selain itu memberikan kebebasan beropini oleh karyawan sehingga karyawan merasa dianggap oleh perusahaan (Robbins & Judge, 2015). Penelitian lain yang dilakukan di turki untuk petugas medis menunjukkan hal yang sama. Menurut penelitian Ozer, Ugurluoglu & Saygili (2017) menunjukkan hasil yang sama yakni terdapat pengaruh signifikan keadilan procedural terhadap *engagement* petugas medis di Turki.

Jika dilihat dari hasil signifikansi secara parsial atau terpisah menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara signifikan dari variabel keadilan interaksional (X3) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan PT. Maruki dengan nilai signifikansi sebesar 0.316 maka dapat dikatakan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga bisa disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh dari keadilan interaksional terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Maruki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadiyani S (2018) yang mengatakan bahwa tidak terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap engagement. Sementara hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Ghosh & Rai (2014) yang mengatakan salah satu hal untuk meningkatkan *engagement* karyawan dengan adanya keadilan distributif serta adanya keadilan interaksional.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan *engaged* karyawan PT. Maruki dengan membenahi procedural pada perusahaan, meski begitu bukan berarti distributif dan interaksional tidak memiliki pengaruh, akan tetapi memberikan sumbangsih yang tidak terlalu signifikan seperti procedural.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B & Leiter, M.P. (2010) *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Budiarto, Yohanes, & Rani P.W. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X), *Jurnal Psikologi* Vol. 3, No. 2.
- Bates, S. (2004). *Getting engaged*. Diakses pada tanggal 3 April 2022 di <http://www.shrm.org>.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Colquitt, A. J, & Colon, D. E. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Colquitt, A. J. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Vol.1. Oxford: Oxford University Press.
- Gallup Inc. (2017). State of the global work place: employee engagement insights for business leader wordwile. Dipublikasikan: <https://Gallup.com>.
- Ghosh & Rai. (2014). *Organizational justice and employee engagement*, *Personnel Review*, 43(4), 628-652.
- Greenberg, J. (1990). *Organizational justice: Yesterday, today, and Tomorrow*. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.
- Hadiyani, S., Zahreni, S., & Ananda, F. (2018). Peranan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement di Masa Perubahan Organisasi *LWSA conference Series*, 2, 052-056.
- Harter, J.K, Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee engagement satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,268-279.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Koopman, J.R.R. (2003). The Relationship Between Perceived Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: A Review Of The Literature. Working Paper.

- Markos, S & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*. Vol 5 No.12.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). The truth about burnout. San Francisco: Jossey-Bass. Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.
- Ozer, O., Ugurluoglu, O., & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of turkey. *Journal of Health Management*. Vol 19(1), 73-83.
- Pratiwi, M.R., & Syahrizal., (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Mediasi pad PT. Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(2), 34-43.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it?. *Workspan*, 49, 36-9.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2015). Perilaku Organisasi *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Santika, I. W. A., & Wibawa, I. M. A. (2017) *pengaruh Organizational Justice dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. 6 (3): 1139-1167.
- Schaufeli, W.B & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Tang, T.L. & Linda J. (1996). Distributive and Procedural Justice As Relaed to Satisfaction and Commitment. S.A.M. *advanced Management Journal*, 61 (3), pp: 25-50.
- Titien (2016). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur *Employee Engagement*. *Psikohumanira: Jurnal Penelitian Psikologi*, 1, 113-130.
- Yulianti, S., Ahmad, E., & Suwanto. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*. Vol. 9 (1), 8-15.