

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Permasalahan**

Perkembangan zaman di tengah arus perubahan pada saat ini mulai berkembang dengan pesat, sebagai contoh perkembangan ilmu pengetahuan serta ancaman teknologi informasi dan komunikasi yang semakin terlihat masuk ke Indonesia, menjadi penting untuk diperhatikan dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis. Menurut Wibowo (2009) bisnis merupakan seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan dalam bidang perindustrian yang terdiri dari pasar, perusahaan, pihak eksternal dan konsep perubahan. Perusahaan sendiri adalah sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian serta sumber daya ekonomi menjadi barang atau jasa yang ditujukan untuk pemuasan kebutuhan para pelanggan dan mampu memberikan keuntungan bagi pemiliknya. Pakar manajemen yang bernama Chester Bernard menyebutkan bahwa suatu organisasi bisnis merupakan suatu sistem yang terbuka, di mana organisasi mengalami interaksi yang dinamis dengan lingkungannya.

Pesatnya perkembangan teknologi dapat berdampak bagi kemajuan perusahaan dan apabila perusahaan enggan berbenah diri maka perusahaan sulit bertahan di tengah era digital mengingat semakin ketatnya juga persaingan yang ada dengan peminat yang terus meningkat. Salah satu bisnis yang cukup diminati di Indonesia adalah bisnis dalam bidang perdagangan. Hasil pendaftaran Sensus Ekonomi 2016 (SE 2016)

menunjukkan ada 26,71 juta usaha yang merupakan usaha non pertanian di Indonesia. Selain itu hasil pendaftaran SE 2016 menunjukkan bahwa distribusi usaha atau perusahaan menurut lapangan usaha, didominasi oleh lapangan usaha perdagangan besar dan eceran sebanyak 12,3 juta perusahaan atau 46,17% dari seluruh usaha atau perusahaan yang ada di Indonesia (Dwitjahyono & Tim BPS, 2017). Hal tersebut berarti bahwa bisnis perdangan cukup diminati di Indonesia dan salah satu kegiatan yang bergerak di bidang bisnis perdagangan adalah kegiatan distribusi.

Distribusi adalah sebuah proses yang menyampaikan barang atau jasa yang berasal dari produsen dan disampaikan kepada konsumen dan para pemakai lainnya, sewaktu dan di mana barang atau jasa tersebut akan dipergunakan (Karundeng, L. Mandey & Sumarauw, 2018). Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2018 tentang Pelaksanaan Pengawasan Kegiatan Perdagangan, distribusi adalah kegiatan penyaluran barang secara langsung atau tidak langsung kepada konsumen. Pelaku kegiatan distribusi ini salah satunya adalah perusahaan distributor

Perusahaan distributor adalah perusahaan perdagangan nasional yang bertindak untuk dan atas namanya sendiri berdasarkan perjanjian yang melakukan pembelian, penyimpanan, penjualan serta pemasaran barang dan/atau jasa yang dimiliki/dikuasai (Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor: 11/M-DAG/PER/3/2006). Menurut Sembiring dan Azhar (2015) perusahaan dagang yang berorientasi pada laba atau keuntungan disebut perusahaan distributor. Pendapat lain

menyatakan perusahaan distributor merupakan perusahaan yang mendistribusikan produk dari perusahaan produksi ke *costumer* (Sembiring & Azhar, 2015).

Salah satu perusahaan distributor yang berada di Yogyakarta adalah PT.X yang menjadi distributor tunggal dari PT.Y yang merupakan salah satu perusahaan besar dan ternama di Indonesia. Perusahaan X ini merupakan distributor yang menyalurkan produk dari perusahaan PT. Y yang merupakan perusahaan farmasi, makanan dan permen yang memiliki cabang kurang lebih sebanyak 57 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. PT.Y sendiri telah berdiri sejak 1967 sebelum akhirnya mendirikan pabrik dan memperluas jaringan distribusinya. PT. X bertanggung jawab memasarkan barang-barang hasil produksi dari PT. Y. ke berbagai penjual yang beragam mulai dari swalayan, pasar tradisional, *minimarket*, toko obat, apotik, toko kelontong hingga warung rumahan kecil. Barang yang dipasarkan tergolong ke dalam tiga golongan produk besar yaitu *food*, *pharmacy* dan *supplement* sehingga penjual dapat memilih produk sesuai dengan kebutuhan konsumennya. Barang yang diambil pun dapat berupa eceran maupun grosir, harga yang ditawarkan juga cukup terjangkau, itu sebabnya PT. X memiliki target pasar yang utama yaitu dari kalangan menengah kebawah.

Di dalam PT.X terdapat struktur organisasi inti yang dipimpin oleh *branch manager* dan terdiri dari apoteker penanggung jawab pusat, apoteker yang bertanggung jawab yang membawahi kepala gudang dan petugas gudang. Kemudian ada *branch administration officer* yang membawahi kasir, *pool faktur*, penata administrasi, ekspediter, *driver*, penjaga dan petugas kantor. Selanjutnya ada *sales officer*, *field supervisor* yang membawahi tenaga penjual satu, tenaga penjual dua dan tenaga

penjual tiga. Karyawan inti yang bekerja di dalam kantor berjumlah kurang lebih ada 150 karyawan, sedangkan karyawan yang bekerja di luar kantor yaitu *sales promotion girl* dan *sales promotion boy* yang jumlahnya tidak bisa dipastikan karena keluar masuknya karyawan yang tidak menentu.

Pendapat dari Mengko dan Tirayoh (2015) *branch manager* atau kepala cabang adalah orang yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan operasional keuangan dan pengembangan perusahaan di wilayah cabang yang dipimpinnya serta bertanggung jawab kepada manager pusat perusahaan. Kepala gudang bertanggung jawab menjamin keamanan persediaan milik perusahaan yang ada didalam gudang. *Driver* bertugas untuk mengantarkan barang ke tujuan serta menandatangani surat yang diperlukan dalam proses pendistribusian barang. Apoteker merupakan tenaga kesehatan yang memiliki keahlian dan memiliki kewenangan untuk melakukan kegiatan praktik kefarmasian termasuk menyimpan yang mendistribusikan obat (Sembiring & Azhar, 2015).

Banyaknya karyawan atau tenaga kerja yang dibutuhkan dalam keberhasilan perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. Menurut Purnawanto (2010) meskipun teknologi berperan penting dalam mendukung berjalannya proses input data, pengolahan data, dan penyajian output dalam bentuk informasi, tetapi teknologi tidak dapat menggantikan peran manusia dalam berpikir kreatif dan melakukan inovasi di dalam bekerja. Peran sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebuah perusahaan tidak akan dapat berjalan tanpa didukung oleh sumber daya

manusia yang handal dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Kasenda (2013) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia memiliki peran sebagai penentu berhasil atau tidaknya pencapaian kinerja dalam sebuah perusahaan, pelaku-pelaku dalam perusahaan berhubungan erat dengan keberhasilan ataupun kegagalan suatu perusahaan. Karyawan adalah pemeran utama dan struktur perusahaan, karena keterlibatan, komitmen dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan tugas-tugasnya yang menjadikan perusahaan bisa tetap kompetitif (Kurniawati, 2014).

Menurut Kasenda (2013) karyawan adalah kekayaan yang utama bagi sebuah perusahaan karena akan menjadi perencana, pelaksana, dan pengendali yang akan memberikan peran aktif untuk menggapai tujuan dari perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan hendaknya bukan hanya sebatas merekrut dan menerima karyawan saja, tetapi lebih pada mempertahankan karyawan untuk tetap berada di perusahaan. Menurut Bakker dan Leiter (2010) karyawan yang dapat terikat sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan keterampilan yang baik saat bekerja. Perilaku terikat dengan perusahaan tersebut memiliki berbagai dampak positif bagi perusahaan antara lain dapat meningkatkan pendapatan perusahaan, karyawan menjadi lebih produktif, dan juga karyawan menjadi tidak memiliki rasa ingin keluar dari perusahaan karena karyawan menjadi lebih peduli dengan tujuan dari perusahaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Karyawan yang memiliki rasa *engaged* terhadap perusahaannya akan mampu berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi dalam menghadapi persaingan maupun tantangan pada era globalisasi dan menghasilkan pekerjaan yang lebih produktif, serta

memiliki kecenderungan turnover yang rendah (Saks, 2006). Kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh keterikatan kerja, keterikatannya dengan perusahaan juga merupakan ciri utama perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia atau karyawan (Kurniawati, 2014).

Menurut Lintang Sari, Yusuf dan Priyatama (2013) *employee engagement* adalah suatu bentuk keterikatan dengan antusiasme penuh dari seorang karyawan kepada perusahaannya baik secara emosi, kognitif dan fisik, sehingga karyawan mampu bertahan di lingkungan perusahaannya dan mampu bekerja dengan produktif demi tercapainya visi, misi, dan tujuan dari perusahaan. Karyawan yang *engaged* dapat dicirikan seperti karyawan yang proaktif dan bukan reaktif atau bahkan pasif (Nurofia, 2009). Menurut Robinson, Perryman, dan Hayday (2004) yang menyatakan bahwa hasil penelitian IES (*Institute For Employment Studies*) mengungkapkan bahwa hal-hal seperti kinerja karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja perusahaan sangat berkaitan dengan *employee engagement*. Secara umum *employee engagement* mengacu pada perilaku karyawan yang menunjukkan keyakinannya pada perusahaan, bersedia melakukan sesuatu lebih dari yang diharapkan dan mengikuti perkembangan baik secara internal maupun eksternal yang berhubungan dengan perusahaan.

Schaufeli dan Bakker (2004) menyatakan bahwa keterikatan individu (karyawan) atau *employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan, terkait dengan pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan, dibanding dengan keadaan sesaat dan spesifik, keterikatan karyawan mengacu pada keadaan afektif dan kognitif yang lebih kuat dan meresap

yang tidak terfokus pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu. *Employee Engagement* adalah kondisi atau keadaan dimana karyawan bersemangat, *passionate*, *energetic*, dan berkomitmen dengan pekerjaannya (Maylett & Warner, 2014). Pendapat lain mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan suikap postif yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan, ilia perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja dan keuntungan perusahaan (Robinson, dkk., 2004).

Schaufeli dan Bakker (2004) membagi *employee engagement* kedalam tiga dimensi yaitu *vigor* (semangat) adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, dan tidak mudah lelah. *Dedication* (dedikasi) adalah keterikatan yang kuat ditandai oleh antusiasme, rasa bangga dan inspirasi dalam pekerjaan. *Absorption* (penghayatan) adalah keadaan terjun total pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

*Employee engagement* merupakan salah satu dari topik yang populer di kalangan dunia manajemen. Kurang lebih sekitar 10 tahun, sudah banyak beredar publikasi studi terhadap *employee engagement* (Saks, 2006). New York Times (2014) pernah melaporkan bahwa hasil studi Gallup pada tahun 2013 menemukan hanya 13% karyawan di 142 negara yang memiliki rasa terikat di tempat kerjanya. Di Indonesia, tercatat hanya 15% karyawan yang memiliki rasa terikat dengan perusahaan dimana karyawan bekerja menurut laporan AON Hewitt (2013). Data lain didapatkan pada tahun 2012 hasil survey *Marketing Research Intelligence* menunjukkan dua pertiga atau 66% karyawan di Indonesia sekitar 70,13 juta jiwa tidak memiliki rasa terikat secara

kognitif maupun fisik terhadap pekerjaannya. selain itu hasil survei yang dilakukan oleh Kenexa Institute pada tahun 2012 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki skor sebesar 49% dari dua puluh delapan negara yang berarti data tersebut menunjukkan Indonesia termasuk dalam kategori yang rendah, sementara skor *engagement* tertinggi berasal dari negara India sebesar 77%. Hal tersebut dikarenakan karyawan tidak bersungguh sungguh berupaya mencapai sasaran nilai perusahaan serta minimnya perusahaan untuk memenuhi kesejahteraan para karyawannya secara psikologis (Putri, Baga, & Sunarti, 2015).

Sejalan dengan data tersebut, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 18 April 2019 pada 10 karyawan di PT. X dengan menggunakan aspek-aspek *employee engagement* yang dikemukakan oleh Bakker dan Leiter (2010). Subjek menunjukkan, adanya rasa tidak semangat dan merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menguras tenaga, serta dengan adanya target dari perusahaan membuat para karyawan harus bekerja lebih keras, belum lagi karyawan yang bekerja di lapangan atau tidak di dalam ruangan kantor merasa waktu dan tenaga karyawan habis di jalan. Selain itu subjek merasa kurang percaya diri dengan pekerjaan para karyawan yang sekarang, hal tersebut dikarenakan pekerjaan yang karyawan miliki saat ini bukan jabatan yang tinggi sehingga terkadang merasa minder, namun tetap harus bertahan dengan pekerjaan karyawan karena susah nya mencari pekerjaan di Yogyakarta. Kemudian subjek menjelaskan bahwa saat bekerja subjek merasa tidak maksimal karena ingin cepat untuk pulang, di jalan maupun di kantor subjek merasa bosan dan terkadang merasa

hari berlalu sangat lama hal tersebut juga berkaitan dengan fisik subjek yang merasa lelah meskipun bekerja selama 8 jam.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa 7 dari 10 karyawan tidak memiliki rasa *engaged* atau terindikasi termasuk dalam *employee engagement* yang rendah dikarenakan tidak memenuhi aspek-aspek *employee engagement* yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption* dari Bakker dan Leiter (2010). Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya rasa tidak semangat pada karyawan dan merasa pekerjaan yang dilakukan cukup menguras tenaga menurut para karyawan yang termasuk dalam dimensi *vigor*. Selain itu subjek merasa kurang percaya diri dengan pekerjaan subjek yang sekarang yang merupakan dimensi pada *dedication*. Pada dimensi *absorption* ditunjukkan dengan subjek menjelaskan bahwa saat bekerja subjek merasa ingin cepat segera pulang karena lelah.

Menurut Bakker dan Leiter (2010) *employee engagement* sudah seharusnya dimiliki setiap karyawan dan diharapkan karyawan memiliki sikap yang antusias dan inisiatif terhadap pekerjaannya. Selain itu perusahaan juga mengharapkan agar karyawan memiliki energi dan memiliki kemauan untuk mencapai kualitas kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi lebih cenderung memiliki kinerja yang baik karena memiliki perasaan yang positif dan tidak menjadikan pekerjaannya sebagai beban (Muliawan, Perizade, & Cahyadi, 2017). *Engagement* yang tinggi membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat (Mujiasih, 2015).

Hasil studi yang dilakukan Taleo Research (2009) mengungkapkan bahwa karyawan dengan *engagement* yang cukup tinggi 38% lebih mungkin untuk memiliki produktivitas di atas rata-rata dan dua kali lebih mungkin untuk memiliki kinerja yang baik. Menurut Markos dan Sridevi (2010) karyawan yang memiliki *engagement* atau rasa keterikatan yang tinggi secara emosional akan mendedikasikan dirinya kepada organisasi dan secara penuh berpartisipasi di dalam pekerjaannya dengan antusias yang besar untuk kesuksesan dirinya dan atasan karyawan, memberikan sesuatu yang lebih dari kontrak semula. Selain itu, Markos dan Sridevi (2010) juga menyatakan bahwa *employee engagement* yang baik merupakan hubungan antara pegawai dengan pemimpin yang mempunyai dampak kinerja organisasi seperti: profitabilitas, kepuasan pelanggan, pertumbuhan organisasi, produktivitas, retensi pegawai, dan keamanan kerja.

Untuk menciptakan keterikatan para karyawan tersebut, menurut Robinson, dkk. (2004), perusahaan harus bekerja untuk membangun dan mengembangkan rasa keterikatan karyawan, hal ini membutuhkan hubungan dua arah antara karyawan dan tempat kerja. Menurut Dajani (2015) ada lima faktor pendorong terbentuknya keterikatan karyawan yaitu kepemimpinan dapat diartikan menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajarkan supaya dapat mengerjakan sendiri. Keadilan organisasi atau perusahaan berkaitan dengan cara-cara di mana karyawan menentukan apakah karyawan telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan karyawan dan cara-cara tersebut menentukan pengaruh

terkait pekerjaan lainnya. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaannya. Kebijakan dan prosedur kerja mencakup praktik perekrutan, waktu yang fleksibel, kebijakan keseimbangan dalam kehidupan kerja, manajemen kinerja dan masalah keselamatan. Pelatihan, pengembangan dan pembelajaran dapat dipandang sebagai motivator intrinsik yang mendukung pertumbuhan karyawan dan meningkatkan rencana pengembangan individu dengan memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan akan otonomi, keterkaitan, dan kompetensi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi atau perusahaan berkaitan dengan cara-cara di mana karyawan menentukan apakah karyawan telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan karyawan dan cara-cara tersebut menentukan pengaruh terkait pekerjaan lainnya (Dajani, 2015). Keadilan organisasi mempunyai empat tipe, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Hasil penelitian Hadiyani, Zahreni, dan Ananda (2018) mengungkapkan bahwa salah satu prediktor yang mempengaruhi *employee engagement* secara signifikan adalah keadilan organisasi. Saks (2006) juga menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah keadilan organisasi, terutama keadilan distributif dan keadilan prosedural. Karyawan yang merasakan adanya keadilan yang tinggi di dalam perusahaannya, maka karyawan juga akan memiliki perasaan yang berkewajiban untuk menjadi adil dengan meningkatkan perilaku *engagement* (Folger & Cropanzano, 2012). Oleh karena itu dalam penelitian

ini, keadilan distributif akan digunakan sebagai variabel *independent*. Alasan pemilihan keadilan distributif sebagai variabel *independent* adalah secara historis, teori keadilan berfokus pada keadilan distributif, yaitu keadilan dari jumlah imbalan antara individu-individu dalam satu organisasi (Yusuf, Tikson, & Haning, 2016).

Hal ini juga dikuatkan dengan hasil wawancara pada tanggal 14 Oktober 2019 pada 5 karyawan di PT. X dengan menggunakan dimensi dari keadilan distributif yang dikemukakan oleh Niehoff dan Moorman (1993). Subjek mengatakan bahwa jam kerja yang diberlakukan di kantor sudah sesuai namun terkadang harus lembur, selain itu subjek lain mengatakan bahwa jadwal kerja untuk di luar kantor terkadang tidak teratur seperti yang berada di dalam kantor. Subjek juga menunjukkan bahwa gaji yang diterima kurang sesuai dibandingkan pekerjaan yang dikerjakan, selain itu gaji yang didapatkan juga sebatas bisa untuk memenuhi kebutuhan pokok saja. Beban kerja yang diterima subjek juga dirasa memberatkan dan cukup berbeda atau tidak adil antara yang berada di dalam kantor dengan yang di luar. Selain itu subjek merasa tidak mendapat penghargaan dari kantor atau tidak sesuai yang diharapkan subjek. Penghargaan yang tidak sesuai harapan dan gaji yang minim membuat subjek merasa tidak sebanding dengan tanggung jawab yang besar yang diberikan atasan atau perusahaan kepada subjek.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa 3 dari 5 karyawan merasa belum terpenuhi atau berpersepsi negatif terhadap keadilan distributif dari perusahaan dikarenakan tidak terpenuhinya dimensi keadilan distributif yaitu penghargaan yang didapatkan, tingkat gaji, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung

jawab pekerjaan dari Niehoff dan Moorman (1993). Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya rasa jam atau jadwal kerja yang tidak sesuai dan sering lembur menurut subjek yang termasuk dalam dimensi jadwal kerja. Kemudian gaji yang subjek terima dirasa minim dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan yang termasuk dalam dimensi tingkat gaji. Subjek merasa beban kerja yang diterima cukup memberatkan subjek dan dirasa juga tidak adil antara yang bekerja di dalam kantor dan di luar kantor yang merupakan dimensi beban kerja. Perusahaan tidak memberikan atau terkadang memberikan penghargaan kepada subjek namun tidak sesuai yang diharapkan subjek termasuk ke dalam dimensi penghargaan yang didapatkan. Terakhir, subjek merasa tanggung jawab yang diberikan dari perusahaan cukup berat dan tidak sesuai dengan gaji yang diterima termasuk dalam dimensi tanggung jawab pekerjaan.

Menurut Hadiyani, dkk. (2018) individu menginginkan adanya keadilan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan dan membandingkan apa yang sudah karyawan berikan kepada perusahaan dengan apa yang sudah para karyawan terima. Kondisi yang seimbang antara apa yang telah diberikan dengan apa yang telah diterima akan menimbulkan persepsi yang sama mengenai keadilan dalam perusahaan dari sisi karyawan maupun perusahaan. Keadilan distributif adalah penilaian atas sejauh mana imbalan dapat dialokasikan dengan cara yang adil (Niehoff & Moorman, 1993). Menurut Greenberg dan Baron (2010) keadilan distributif merupakan persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber di antara para karyawan atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan di antara para karyawan.

Menurut Niehoff dan Moorman (1993) keadilan distributif yang diterima karyawan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu penghargaan yang didapat mengenai penilaian seberapa besar pemberian *reward* yang diterima karyawan yang berprestasi atau dari hasil dan konsekuensi kerja yang dilakukan. Dimensi tingkat gaji terkait balas jasa atau pembayaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa finansial atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dengan memperhatikan tanggung jawab dan beban kerja yang diterima karyawan. Dimensi jadwal kerja mengenai keadilan waktu bekerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dimensi beban kerja terkait dengan usaha yang dilakukan karyawan baik secara fisik maupun psikis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Dimensi tanggung jawab pekerjaan merupakan tanggung jawab kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008) keadilan distributif adalah keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan di antara para karyawan. Keadilan distributif berfokus terhadap imbalan kerja, penghargaan, promosi, dan sebagainya. Sejalan dengan pendapat tersebut, Hadiyani, dkk (2018) juga menyatakan bahwa keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan reward lainnya. Keadilan distributif memiliki lima dimensi yaitu penghargaan yang didapat mengenai penilaian seberapa besar pemberian *reward* yang diterima karyawan yang berprestasi atau dari hasil dan konsekuensi kerja yang dilakukan. Dimensi tingkat gaji terkait balas jasa atau pembayaran yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa finansial atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dengan memperhatikan tanggung jawab dan beban kerja yang diterima

karyawan. Dimensi jadwal kerja mengenai keadilan waktu bekerja yang ditentukan oleh perusahaan. Dimensi beban kerja terkait dengan usaha yang dilakukan karyawan baik secara fisik maupun psikis dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Dimensi tanggung jawab pekerjaan merupakan tanggung jawab kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan (Niehoff & Moorman, 1993).

Menurut Simpson dan Kaminski (dalam Margaretha & Santosa, 2012) keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu perusahaan seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima dan tingkat manfaat. Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial seperti gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan dalam pertukaran pekerjaan yang karyawan lakukan, yang pada waktunya akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan (Cropanzano & Ambrose, 2015). Karyawan yang berpersepsi bahwa kontribusinya terhadap perusahaan sudah seimbang dengan imbalan yang diterima, maka karyawan akan memberikan reaksi seperti emosi yang positif, kepuasan dan berkomitmen terhadap perusahaan (Fauziah & Kistyanto, 2016). Keadilan distributif yang dipersepsikan positif oleh karyawan juga dapat meningkatkan komitmen para karyawan terhadap perusahaannya, kepuasan kerja karyawan, kemudian karyawan menjadi lebih meningkatkan produktivitas kerja dan mengurangi tingkat absensi karyawan, serta dapat memperbaiki tingkat *employee engagement* (Maslach, 2001). Menurut Lewis (2013) keadilan distributif yang dipersepsikan dengan

positif membuat karyawan menjadi bangga dengan perusahaannya dan akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang diharapkan.

Menurut Santosa (2012) karyawan yang *engaged* dicirikan sebagai karyawan yang memiliki rasa antusias dalam bekerja, bersemangat dan bergairah terhadap pekerjaannya, memiliki loyalitas, mampu berkomitmen dan lebih produktif. *Engagement* yang tinggi membuat karyawan sangat termotivasi dalam bekerja serta memiliki komitmen, antusias, dan bersemangat (Mujiasih, 2015). Karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaannya cenderung lebih produktif, lebih berfokus pada konsumen, serta tidak ingin meninggalkan perusahaannya (Nurofia, 2009).

Sebaliknya, menurut Fauziah dan Kistyanto (2016) karyawan yang berpersepsi bahwa pada **pekerjaannya** telah diperlakukan dengan ketidakadilan distributif akan mengalami tingkat stres yang tinggi dan juga merasa tidak puas dengan pekerjaannya dan perusahaan dimana karyawan bekerja. Menurut Irvianti dan Verina (2015) tingginya tingkat stres kerja merupakan faktor utama pendorong keluarnya karyawan dari perusahaan. Palupi, Tjahjono dan Nuri (2014) berpendapat bahwa karyawan yang merasakan ketidakadilan dalam distributif, maka akan menurunkan moral dan kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, bahkan mungkin akan bersikap buruk terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki niat untuk keluar dari perusahaan merupakan salah satu ciri dari *employee engagement* yang rendah. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Santosa (2012) bahwa rendahnya *employee engagement* dapat dicirikan salah satunya sebagai karyawan yang cenderung memiliki niat untuk keluar

dari perusahaan. Karyawan dengan *employee engagement* yang rendah tidak akan bekerja secara efisien, memiliki komitmen dan produktivitas yang rendah (Rachmawati, 2010).

Penelitian terdahulu mengenai keadilan distributif dan *employee engagement* terbilang masih terbatas, meskipun begitu beberapa penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan dengan *employee engagement* pada karyawan, namun ada juga beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh dengan *employee engagement*. Hasil penelitian Pandita dan Musoli (2019) dengan judul Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia menunjukkan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pada Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. Penelitian lain yang dilakukan Hadiyani, dkk (2018) mengenai Peranan Keadilan Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di Masa Perubahan Organisasi menunjukkan hasil hanya dimensi keadilan prosedural yang berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya mengenai keadilan distributif dan *employee engagement*, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan hanya berfokus pada hubungan antara keadilan distributif secara umum dengan *employee engagement*, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang secara bersama meneliti keadilan distributif yang berfokus pada kompensasi dan keadilan prosedural

terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, penelitian terdahulu mengenai Hubungan Antara Keadilan Distributif dengan *Employee Engagement* Pada Karyawan PT. Telkom, Tbk Divisi Regional IV Semarang dari Desyani dan Nurtjahjant (2014) memiliki perbedaan dengan penelitian ini pada teori *employee engagement* yang digunakan, penelitian tersebut menggunakan teori *employee engagement* dari Saks (2006), sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori *employee engagement* dari Schaufeli dan Bakker (2004). Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : “Apakah ada hubungan antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT. X ?”

## **B. Tujuan dan Manfaat**

### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan di PT. X

### **2. Manfaat Penelitian.**

Dari penelitian ini diharapkann memiliki manfaat :

#### **a. Manfaat Teoritis.**

Diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi khususnya mengenai psikologi industri dan organisasi.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi karyawan PT X

Hasil ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang hubungan antara keadilan distributif dengan *employee engagement*, juga diharapkan dapat menciptakan persepsi yang lebih positif terhadap keadilan distributif agar dapat meningkatkan *employee engagement* pada karyawan.

2) Bagi Perusahaan PT X

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi PT X agar lebih memperhatikan lagi SDM yang dimilikinya dengan memberikan keadilan dsitributif yang sesuai harapan karyawan, sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*.