**HUBUNGAN ANTARA KEADILAN DISTRIBUTIF DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN PT X**

**Divia Regita Rianawati(1),** **Sowanya Ardi Prahara⁽²⁾**

Faculty of Psychology University Mercu Buana of Yogyakarta

diviarianawati@gmail.com⁽¹⁾, sowanya\_hara@yahoo.com⁽²⁾

**Abstrak**

Agar dapat mencapai tujuannya, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki rasa *engage* yang tinggi. Tingginya rasa keterikatan pada karyawan akan membuat karyawan bekerja secara lebih maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan distributifdengan *employee engagement* pada karyawan PT X. Hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT X. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 70 karyawan PT X yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Subjek penelitian adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun. Pengambilan data penelitian ini menggunakan Skala Keadilan Distributif dan Skala *Employee Engagement.* Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Karl Pearson. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien korelasi (R) hipotesis sebesar 0,684 dengan p = 0,000 (p < 0,05). Hasil tersebut menunjukan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keadilan distributifdengan *employee engagement*. Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan koefisien determinasi (R2) sebesar 0,469 variabel keadilan distributifmenunjukkan kontribusi 46,9% terhadap *employee engagement* dan dan sisanya 53,1% dipengaruhi oleh faktor lain yaitu kepemimpinan, kompensasi, kebijakan dan prosedur kerja serta pelatihan*.*

**Kata kunci**: keadilan distributif, *employee engagement*

**RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTIVE JUSTICE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT TO EMPLOYEES PT X**

***Abstract***

*In order to achieve its goals, companies need employees who have a high sense of engaging. The high sense of attachment to employees will make employees work more optimally. This research aims to determine the relationship between distributive justice and employee engagement in PT X. The hypothesis proposed is that there is a positive relationship between distributive justice and employee engagement employees work in PT X. The subjects in this research were 70 employees in PT X selected using the purposive sampling method. The research’s subjects are permanent employees with a minimum working period of one year. The data collection in this research uses the Distributive Justice Scale and the Employee Engagement Scale. The data analysis technique used by the product moment’s correlation from Karl Pearson. Based on the results of data analysis obtained a correlation coefficient (R) hypothesis of 0.684 with p = 0.000 (p <0.05). These results indicate that there is a significant positive relationship between distributive justice and employee engagement. Acceptance of the hypothesis in this research showed a coefficient of determination (R2) of 0.469 distributive justice variables showed a contribution of 46.9% to employee engagement and the remaining 53.1% was influenced by other factors namely leadership, compensation, policies and work procedures and training.*

**Key word**: *distributive justice*, *employee engagement*

**PENDAHULUAN**

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, perusahan, 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.

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*, took 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, ekspeditur, *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 peusahaan. 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 meyimpan yang mendistribusikan obat (Sembiring & Azhar, 2015).

Banyaknya karyawan atau tenaga kerja yang dibutuhkan dalam keberhasilan perusahaan sangat penting untuk diperhatikan. 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 Lintangsari, 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, kepuasaan pelanggan, dan kinerja perusahaan sangat berkaitan dengan *employee engagement*. Secara umum *employee engagement* mengacu pada perilaku karyawan yang menunjukan 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 dimanakaryawan bersemangat, *passionate, energetic*, dan berkomitmen denganpekerjaanya (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* menunjukan 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 menunjukan, 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 susahnya 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 diemensi *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). *Engagemen*t 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.

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 mengajari 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 mencangkup 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 yamg 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. 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 kerjadantanggung jawab pekerjaandariNiehoff 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 diharpakan 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.

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 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 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. *Engagemen*t 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 pekerjaanya 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* terbilangmasih 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 Semarangdari Desyani dan Nurtjahjant (2014) memiliki perbedaan dengan penilitian 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 uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan dsitributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT X. Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang psikologi khususnya mengenai psikologi industri dan organisasi. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat mengetahui tingkat *employee engagement* dan dapat meningkatkan persepsi yang positif terhadap keadilan distributif pada karyawan PT X.

**METODE**

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan subjek karyawan PT X sebanyak 70 orang. Peneliti mengambil subjek berdasarkan karakteristik-karakteristik yaitu merupakan karyawan tetap di PT X dan telah bekerja minimal satu tahun dipilih menggunakan metode *purposive sampling*. Pengambilan data penelitian ini menggunakan Skala Keadilan Distributif dan Skala *Employee Engagement.* Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment* dari Karl Pearson.Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penilitian ini adalah menggunakan skala yaitu Skala Keadilan Distributif dan Skala *Employee Engagement.* Skala *Employee Engagement* disusun oleh peneliti berdasarkan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Schaufeli dan Bakker (2004) yaitu *vigor, dedication* dan *absorption.* Sedangkan Skala Keadilan Distributif peneliti susun berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Niehoff dan Moorman (1993) yaitu penghargaan yang didapat, tingkat gaji, jadwal kerja, beban kerja dan tanggung jawab peerjaan.

Skala *Employee Engagement* terdiri dari 15 aitem dengan indeks daya beda aitem bergerak dari angka 0,310 – 0,624 dengan koefisien realiabilitas *alpha* sebesar 0,841 sehingga Skala *Employee Engagement* merupakan pengukuran yang reliabel. Pada Skala Keadilan Distributif terdiri dari 25 aitem dengan indeks daya beda aitem bergerak dari angka 0,257 – 0,675 dengan koefisien reliabilitas *alpha* sebesar 0,897, sehingga Skala Keadilan Distributifmerupakan pengukuran yang reliabel. Berdasarkan data mengenai reliabilitas *alpha* uji daya beda dari Skala *Employee Engagement* dan Skala Keadilan Distributif, dapat ditarik kesimpulan bahawa Skala *Employee Engagement* dan Skala Keadilan Distributif tersebut valid dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam penelitian.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil analisis *product moment (spearman correlation)* diperoleh koefisisen korelasi (rxy) = 0,684 dengan p = 0,000 (p < 0,050) berarti ada korelasi yang positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement.* Semakin positif keadilan distributif semakin tinggi *employee engagement.* Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Besarnya nilai R = 0,684 yang artinya antara variabel keadilan distributif dengan *employee engagement* memang terdapat korelasi. Selain itu hasil analisis data tersebut juga menunjukkan nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,469 yang menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif menunjukkan kontribusi sebesar 46,9% terhadap *employee engagement* dan sisanya 53,1% dipengaruhi oleh faktor lain yaituseperti kepemimpinan, kompensasi, kebijakan dan prosedur kerja serta pelatihan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara keadilan distributif dengan *employee engagement* dengan nilai korelasi (rxy) sebesar 0,684 dan p = 0,000. Adanya korelasi tersebut membuktikan bahwa keadilan distributif memiliki arti penting terhadap *employee engagement* pada karyawan PT X. Hal tersebut sejalan dengan hipotesis yang diajukan oleh peneliti bahwa semakin positif keadilan distributif maka akan semakin tinggi *employee engagement.* Sebaliknya semakin negatif keadilan distributif maka semakin rendah pula *employee engagement* pada karyawan PT X.

Keadilan distributif merupakan salah satu variabel yang memiliki sumbangan positif terhadap *employee engagement.* Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Desyani dan Nurtjahjant (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keadilan distributif terhadap *employee engagement.* Artinya semakin positif keadilan distributif maka semakin tinggi *employee engagement*. Begitu juga sebaliknya semakin negatif keadilan distributive maka semakin rendah *employee engagement* pada karyawan.

Keadilan distributif adalah penilaian oleh karyawan mengenai sejauh mana imbalan dapat dialokasikan dengan cara yang adil. Hipotesis yang diterima dari penelitian ini diperoleh koefisien determinasi (R2) sebesar 0,469 menunjukkan bahwa variabel keadilan distributif pada karyawan PT X memiliki kontribusi 46,9% terhadap *employee engagement* dan sisanya 53,1% dipengaruhi oleh faktor lain yaituseperti kepemimpinan, kompensasi, kebijakan dan prosedur kerja serta pelatihan. Sedangkan berdasarkan hasil kategorisasi variabel *employee engagement* yaitu kategoriasasi tinggi sebesar 84%, kategori sedang sebesar 16% dan kategorisasi rendah sebesar 0%. Pada kategorisasi variabel keadilan distributif yaitu kategori 86% yang memiliki keadilan distributifpositif, kategori *missing* sebesar 11% dan 3% yang memiliki keadilan distributif negatif. Hasil kategorisasi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT X memiliki keadilan distributif yang positif dan *employee engagement* yang tinggi.

Menurut Niehoff dan Moorman (1993) Keadilan distributif adalah penilaian atas sejauh mana imbalan (*reward)* dapat dialokasikan dengan cara yang adil. Saks (2006) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi *employee engagement* adalah keadilan organisasi, terutama keadilan distributif dan keadilan prosedural. Niehoff dan Moorman (1993) juga menyatakan bahwa keadilan distributif memiliki lima dimensi, yaitu penghargaan yang didapatkan, tingkat gaji, jadwal kerja, beban kerja dan tangggung jawab pekerjaan.

Pada dimensi penghargaan yang didapat terkait dengan penilaian seberapa besar pemberian *reward* yang diterima karyawan yang berprestasi atau dari hasil dan konsekuensi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penghargaan merupakan segala bentuk timbal balik yang dapat berupa finansial maupun non finansial yang diterima oleh karyawan berdasarkan kontribusinya terhadap perusahaan (Mintje, 2013). Apabila penghargaan dipersepsikan positif karyawan akan merasa adanya pembaruan kontrak, kenaikan jabatan dan gaji, pemberian libur dan lainnya (Robinson, dkk., 2004)*.* Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saragih dan Margaretha (2013) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu untuk mempertimbangkan ketika memberikan penghargaan finansial dan pengakuan dari perusahaan dalam pertukaran pekerjaan yang dilakukan, hal tersebut akan mempengaruhi sikap karyawan pada perusahaan sehingga karyawan berkewajiban untuk membalasnya dengan *engagement* tinggi. Hasil penelitian Nurofia (2009) juga menyatakan motivasi untuk *engage* muncul dari perlakuan yang memperlihatkan respek, penghargaan, dan berdasarkan perlakuan ini karyawan akan membalas perlakuan ini dengan *engagement.* Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu bonus dan penghargaan yang diberikan perusahan sudah sesuai dengan kontribusi dan hasil kerja yang diberian, bonus yang diberikan menurut subjek sesuai dengan apa yang harapkan sesuai dengan tingkat kesulitan yang dikerjan, adanya bonus dan penghargaan tersebut membuat subjek menjadi lebih termotivasi dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan penghargaan yang didapatkan sehingga subjek merasa lebih termotivasi dengan menunjukkan perlakuan yang *engage* terhadap perusahaannya*.* Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement* yang tinggi.

Pada 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. Menurut Zuana dan Sidharta (2014) gaji merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan yang jumlahnya telah tetap setiap bulannya. Sutanto (dalam Kristanto, 2015) menjelaskan bahwa karyawan akan menganggap perusahaan adil ketika gaji yang diberikan sesuai hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian Maharani dan Mujiasih (2018) menyatakan persepsi gaji yang positif akan meningkatkan komitmen perusahaan pada karyawan, sehingga sikap kerja dan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Pegawai juga akan memberikan kontribusi yang lebih pada setiap permasalahan yang terjadi dan lebih *engage* dengan pekerjaannya. Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu subjek merasa bahwa perusahaan sudah menggaji karyawan sesuai dengan keterampilan karyawan dalam bekerja dan sesuai dengan standar yang berlaku, gaji yang diberikan oleh perusahaan juga tepat pada waktunya dan dapat memenuhi kebutuhan sehari hari subjek, sehingga subjek merasa puas dengan gaji yang diterima. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan tingkatan gaji yang diterima sehingga subjek akan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement* yang tinggi.

Dimensi selanjutnya jadwal kerja mengenai keadilan waktu bekerja yang ditentukan oleh perusahaan. Jadwal dibuat sedemikian rupa agar karyawan merasa lebih antusias dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya termasuk pemberian waktu libur agar karyawan tidak merasakan jenuh (Federman, 2009). Menurut Totterdell (2005) perusahaan menggunakan jadwal kerja yaitu dengan mevariasikan waktu pada hari karyawan memulai bekerja yang terdiri dari lama karyawan bekerja dari hari ke hari dan seterusnya.dalam kata lain, jadwal kerja dibuat dengan dibagi menggunakan system shift. Hasil penelitian Irianti (2017) shift kerja yang tidak teratur dapat mempengaruhi tingkat kelelahan dan performansi karyawan, menimbulkan ketidaknyamanan pada fisik, dan mengurangi motivasi.

Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu subjek merasa puas dengan pembagian jadwal kerjanya dan sudah sesuai dengan peraturan yang ada, subjek juga merasa waktu istirahatnya cukup dan seimbang dengan lama waktu saat bekerja, selain itu subjek juga mendapatkan hari libur dan cuti yang sesuai. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan jadwal kerja yang diterima dengan begitu, subjek merasa tidak mengalami kelelahan yang berlebih sehingga tidak mengurangi motivasinya dalam bekerja Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement* yang tinggi.

Dimensi berikutnya yaitu beban kerja yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan karyawan dalam jangka waktu tertentu dengan membutuhkan proses mental atau kemampuan baik dalam bentuk fisik maupun psikis (Dhania, 2010). Hasil penelitian Saputri dan Prabowo (2015) menunjukkan apabila karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap beban kerja maka karyawan akan menganggap beban kerja sebagai tantangan dalam bekerja sehingga mereka akan bekerja lebih sungguh-sungguh dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya maupun perusahaan tempat bekerja. Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu subjek merasa bahwa beban kerja yang diahadapi cukup ringan dan sesuaidengan standar pekerjaan subjek, subjek juga merasa menikmati pekerjaannya meskipun harus bekerja keras untuk mencapai target. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan beban kerja yang dihadapi sehingga subjek akan menganggap beban kerja sebuah tantangan dan akan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk dirinya dan untuk perusahaan. Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement* yang tinggi.

Dimensi yang terakhir yaitu tanggung jawab pekerjaan yaitu sebuah kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan dari perusahaan (Mulyadi, 2005). Karyawan yang memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya akan berusaha dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaannya (Munandar, 2011). Hasil penelitian Putter (2010) mengatakan *employee engagement* dapat distimulasi paling baik dengan cara meningkatkan persepsi terhadap tanggung jawab. Artinya memberikan pegawai otoritas, informasi, dan fasilitas yang mendukung pekerjaan membuat persepsi yang positif mengenai tanggung jawab akan menjadi hal yang paling efektif untuk meningkatkan *employee engagement.* Hal ini diperkuat dengan penuturan subjek di lapangan yaitu subjek merasa bahwa tanggung jawab pekerjaan yang diberikan perusahan cukup adil dengan wewenang yang didapatkan, subjek juga akan berusaha dengan maksimal dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh atasan, dalam mengambil keputusan subjek juga selalu memikirkannya dengan matang-matang, setiap pekerjaan dan keputusan yang diambil subjek merasa dapat dipertanggungjawabkan. Hal tersebut menunjukkan persepsi positif akan tanggung jawab pekerjaan yang diterima sehingga subjek akan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tindakan tersebut menunjukkan bahwa subjek termasuk karyawan yang memilki *employee engagement* yang tinggi.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT X.

**SARAN**

Bagi subjek secara umum telah memiliki *employee engagement* dalam kategori tinggi ke sedang. Berdasarkan hal tersebut subjek yaitu karyawan PT X yang menjadi bagian dari penelitian ini diharapkan untuk tetap mempertahankan *employee engagement* yang telah dimilikinya.

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih menggali teori terutama teori mengenai keadilan distributif, karena penelitian mengenai keadilan distributif masih kurang terutama pada dimensi-dimensi di atas.

**DAFTAR PUSTAKA**

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: a handbook of essential theory and research. In *Psychology Press* (Vol. 3). New York.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386

Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). The Oxford Handbook of Justice in the Workplace. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.001.0001

Dajani, M. A. Z. (2015). The impact of employee engagement on job performance and organisational commitment in the egyptian banking sector. *Journal of Business and Management Sciences*, *3*(5), 138–147. https://doi.org/10.12691/jbms-3-5-1

Desyani, I. D. P., & Nurtjahjant, H. (2014). Hubungan antara keadilan distributif dengan employee engagement pada karyawan PT. Telkom, tbk divisi regional iv Semarang. *Jurnal Empati*, *3*(1), 1–8.

Dhania, D. R. (2010). Pengaruh stres kerja , beban kerja terhadap kepuasan( studi pada medical representatif di Kota Kudus ). *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*, *I*(1), 15–23.

Dwitjahyono, A., & Tim BPS. (2017). Berita Resmi Statistik - Hasil Pendaftaran (Listing ) Usaha / Perusahaan Sensus Ekonomi 2016. *Badan Pusat Statistik*, pp. 1–8. Retrieved from https://se2016.bps.go.id

Fauziah, F. A., & Kistyanto, A. (2016). Pengaruh persepsi keadilan distributif pada penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan penilaian kinerja di PT. Dok dan perkapalan Surabaya. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *5*(1), 1–23. https://doi.org/10.26418/jebik.v5i1.16179

Greenberg, J., & Baron., R. A. (2010). *Behavior in Organizations (10th Edition)* (10th ed.). Pearson Education.

Hadiyani, S., Zahreni, S., & Ananda, F. (2018). Peranan keadilan organisasi terhadap employee engagement di masa perubahan organisasi. *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, and Arts (LWSA)*, *1*(2), 052–056. https://doi.org/10.32734/lwsa.v1i2.208

Irvianti, L. S. D., & Verina, R. E. (2015). Analisis pengaruh stres kerja, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention karyawan pada PT XL axiata Tbk Jakarta. *Binus Business Review*, *6*(1), 117–126. https://doi.org/10.21512/bbr.v6i1.995

Karundeng, T. N., L. Mandey, S., & Sumarauw, J. S. B. (2018). Analisis saluran distribusi kayu (studi kasus di cv.karya abadi, Manado). *Jurnal EMBA*, *6*(3), 1748–1757.

Kasenda, R. (2013). Kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *1*(3), 853–859.

Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *17*(1), 86–98. https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86

Kurniawati, I. D. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, *02*(2), 311–324.

Lewis, R. P. (2013). Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional kompensasi dan komitmen karyawan. *JRMB*, *8*(1), 1–13. https://doi.org/10.1001/jamaophthalmol.2016.3625

Lintangsari, A. A., Yusuf, M., & Priyatama, A. N. (2013). Hubungan antara employee satisfaction dan budaya organisasi dengan employee engagement pada karyawan tetap PT . BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. *Jurnal Ilmiah Psikologi Candrajiwa*, *2*(2), 1–15.

Margaretha, M., & Santosa, T. E. C. (2012). Keadilan prosedural dan keadilan distributif sebagai prediktor employee engagement. *Jurnal Manajemen*, *12*(1), 103–114.

Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, *5*(12), 89–96. https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89

Maylett, T., & Warner, P. (David P. (2014). *MAGIC : five keys to unlock the power of employee engagement*.

Mengko, S. M. P., & Tirayoh, V. Z. (2015). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada pt gotrans logistic cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, *15*(03), 222–234.

Mintje, N. (2013). Pengaruh tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA*, *1*(3), 52–62.

Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, *14*(1), 40–51. https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51

Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh keterikatan karyawan ( employee engagement) terhadap kinerja karyawan di pt. badja baru palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, (2), 69–78.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 527–556. https://doi.org/10.5465/256591

Nurofia, F. (2009). Mengenal employee management. *Jurnal Psikologi Maranatha*, *6*(1), 1–16.

Palupi, M., Tjahjono, H. K., & Nuri, R. (2014). Pengaruh keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir terhadap perilaku retaliasi karyawan swasta di daerah istimewa yogyakarta (diy) dengan kepuasan karir sebagai variabel pemediasian. *Jurnal Universitas Paramadina*, *11*(2), 1095–1111.

Pandita, A. D. R., & Musoli. (2019). Pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap employee engagement dan kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, *10*(1), 16–30. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Putri, M. S., Baga, L. M., & Sunarti, E. (2015). Employee engagement, lingkungan sosial dan kinerja karyawan di pt bank rakyat indonesia tbk, kantor cabang bogor dewi sartika E. *Jurnal Manajemen Pengembangan Industri Kecil Menengah*, *10*(2), 123–130. https://doi.org/10.29244/mikm.10.2.123-130

Rachmawati, M. (2010). Employee engagement sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan (International Journal Review). *Among Makarti*, *6*(12), 52–65.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Sampurno Wibowo. (2009). *Pengantar manajemen: bisnis introduction to business management*. Retrieved from https://cnx.org/exports/8f5bce7f-81b7-415c-babb-395197c35fc2@1.1.pdf/introduction-to-business-management-and-ethics-1.1.pdf

Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan mendorong terciptanya employee engagement dalam organisasi. *Jurnal Manajemen*, *11*(2), 207–216.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004a). *Manual UWES English*. https://doi.org/10.1037/t01350-000

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293–315.

Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (p. 218). Psychology Press.

Sembiring, M. A., & Azhar, Z. (2015). Implementasi metode rough set untuk menganalisa laba/rugi pada suatu perusahaan distributor (studi kasus : usaha kita ps payakumbuh). *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi*, *2*(1), 1–6.

Yusuf, N. R., Tikson, D. T., & Haning, T. (2016). Asosiasi keadilan organisasi dengan kepuasan kerja pegawai rumah sakit universitas hasanuddin kota makassar. *Jurnal Analisis*, *5*(2), 181–186.