

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan jaman telah membawa pada dua hal penting yang dihadapi dunia bisnis yakni perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang membawa persaingan dunia usaha semakin mengglobal dan perubahan pergeseran angkatan kerja. Berbagai bidang organisasi telah mempersiapkan diri untuk menghadapi persaingan yang semakin intens baik dari organisasi yang bergerak dibidang manufaktur, transportasi, dan bidang usaha lainnya (Anggraini, Astuti & Prasetya, 2016). Winardi, Savio Priyarsono, Siregar, & Kustanto (2017) mengatakan bahwa sektor industri manufaktur merupakan salah satu sektor penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara karena kontribusi industri manufaktur terhadap pencapaian sasaran pembangunan ekonomi nasional, terutama dalam pembentukan PDB sangat besar dan kemampuannya dalam peningkatan nilai tambah yang tinggi. Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir pertumbuhan industri manufaktur Indonesia berada pada kisaran 2,2-6,1%. Optimisme dalam membangun industri di Indonesia tidak boleh berhenti, teknologi dalam pembangunan sektor industri manufaktur memiliki peranan penting dan sudah selayaknya mendapat perhatian serius (Lestari & WSU, 2017). Salah satu industri manufaktur yang berada di Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah adalah CV. X yang merupakan salah satu industri manufaktur besar dan ternama di Indonesia. C.V X Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah ini

merupakan cabang dari industri manufaktur PT. X di Jakarta yang menghasilkan berbagai produk *extension* seperti rambut palsu dan bulu mata palsu yang memiliki lebih dari 47 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. PT. X sendiri telah berdiri sejak 1983 sebelum akhirnya mendirikan pabrik dan memperluas jaringan industrinya. C.V X bertanggung jawab dalam proses produksi *extension* rambut palsu dan bulu mata palsu.

Di dalam CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah terdapat struktur organisasi inti yang dipimpin oleh *president director* dan terdiri dari kepala bagian pimpinan cabang yang bertugas sebagai penanggung jawab pada industri CV. X dan mengatur seluruh kegiatan produksi. Kemudian *quality control* yang terdiri dari 2 orang yang membawahi 7 kasi produksi dan karyawan bagian produksi yang berjumlah 340 orang. Sedangkan karyawan non produksi seperti satpam dan listrik yang masing-masing terdiri dari 2 karyawan. Menurut (Hasibuan, 2002) karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun jasa) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya ditentukan terlebih dahulu. Selanjutnya, produksi merupakan proses pengolahan input atau beberapa input menjadi output (Lestari & WSU, 2017). Dalam hal ini peneliti akan mengambil bagian karyawan produksi yang mana memiliki tugas dan tantangan seperti membuat *extension* dengan kualitas yang baik, mampu memenuhi target perusahaan, mampu bekerja di bawah tekanan dan memiliki kreativitas dalam membuat berbagai model rambut palsu. Hal tersebut didukung oleh pendapat Handoko (2010) yang mengatakan bahwa peran karyawan produksi penting bagi perusahaan. Karyawan memiliki

tanggung jawab dalam melaksanakan proses produksi dan prosedur kualitas sesuai dengan SOP perusahaan dan mengontrol bahan baku proses produksi sehingga menjadi bahan jadi dengan ketentuan target yang telah ditentukan. Menurut Herawati dan Mulyani (2016) Setiap usaha dalam persaingan tinggi selalu kompetisi, pelaku bisnis harus memberikan perhatian penuh terhadap kualitas produk. Proses produksi yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan dapat mencapai suatu sasaran yang optimal dengan menggunakan sumber-sumber secara efisien dan efektif.

Dalam suatu perusahaan manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting karena tanpa adanya sumber daya manusia yang handal aktivitas produksi bisa terhambat dan tujuan perusahaan tidak bisa tercapai (Al Barwani & Purnama, 2008). Kapoor dan Solomon (2011) menyatakan, bila melihat rentang penduduk usia kerja yang cukup lebar, merupakan tantangan bagi para manager saat ini untuk mengelola dinamika *multigenerational* dalam lingkungan kerja. Perbedaan yang terdapat di dunia kerja tidak hanya dalam hal jenis kelamin, etnis, budaya maupun gaya kerja tetapi juga termasuk usia. Angkatan dalam dunia kerja telah mengalami regenerasi, bibit-bibit baru generasi muda telah tumbuh untuk menghadapi persaingan dunia kerja yang dikenal dengan sebutan generasi Y atau gen Y (L. Anggraini et al., 2016). Generasi Y atau milenial adalah generasi yang akan terus berkembang dalam beberapa tahun mendatang (Chrisdiana & Rahardjo, 2013). Secara umum, Kapoor dan Solomon (2011) mengungkapkan bahwa generasi Y atau yang juga dikenal sebagai generasi milenial adalah generasi yang lahir antara tahun 1980 – 1999. Gen Y atau generasi

milennial adalah generasi yang memiliki kemampuan perilaku seperti sikap, ekspektasi dan nilai kerja yang sangat berbeda dari generasi sebelumnya (Anitha & Aruna, 2016). Gen Y dianggap memiliki perbedaan dari generasi sebelumnya atau generasi X. Gen Y memiliki keistimewaan yang ditandai dengan ciri-ciri bahwa generasi ini tumbuh dengan kesempatan kerja penuh bagi wanita, menghargai keragaman suku dan budaya, dan peningkatan pemahaman terhadap teknologi yang lebih baik (Hawkins, David, & Roger, 2007). Kapoor dan Solomon (2011) menambahkan generasi ini sangat bergantung pada teknologi karena Gen Y tumbuh di era teknologi. Gen Y lebih makmur, lebih paham teknologi, mendapatkan pendidikan lebih baik dan lebih banyak hidup dalam lingkungan dengan etnis yang beragam. Menurut Ali dan Purwandi (2017) generasi Y di Indonesia sendiri memiliki karakteristik seperti menyukai tantangan, kreatif, pekerja keras dan multitasking, disisi lain generasi Y juga cenderung mendominasi, memiliki emosi yang mudah terganggu, tidak sabaran, lebih individualis dalam dunia nyata dan cepat bosan. Keunikan generasi Y dibandingkan dengan generasi lainnya adalah generasi Y merupakan generasi internet, yang memiliki karakter bergerak dengan cepat, sering tidak sabar, kreatif, dan menuntut. Menurut Kim, Knight dan Cruisinger (2009) generasi millennial memiliki masa kerja yang lebih singkat dibandingkan generasi-generasi sebelumnya, yaitu generasi millennial memiliki masa kerja rata-rata 18 bulan, generasi millennial mudah memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat merasa tidak menemukan kecocokan antara apa yang diharapkan dengan apa yang organisasi berikan. Generasi millennial juga sering dikenal sebagai generasi instant

karena cenderung tidak sabar dan ingin mencapai tujuannya dengan sesegera mungkin.

Generasi Millennial memiliki pandangan berbeda tentang organisasi. Karyawan di cirikan dengan apa yang karyawan cari untuk mengidentifikasi nilai-nilai dalam perusahaan tempat karyawan bekerja, karena nilai-nilai pekerjaan karyawan adalah yang paling penting dan lebih unggul daripada loyalitas kepada perusahaan (Anitha & Aruna, 2016). Menurut Kapoor dan Solomon (2011) Generasi millennial memiliki beberapa karakteristik, seperti berkeinginan untuk memimpin, sangat memperhatikan pengembangan profesionalisme, dapat melakukan beberapa hal, selalu mencari tantangan kreatif dan memandang kolega sebagai sebagai sumber yang dapat meningkatkan pengetahuan karyawan, membutuhkan tantangan untuk mencegah kebosanan, membutuhkan keseimbangan dan fleksibilitas, *work-life balance*, dan tidak segan untuk meninggalkan pekerjaan bila hal itu tidak membuatnya bahagia.

Menghadapi persaingan dunia bisnis yang semakin kompleks dan munculnya Gen Y yang telah memasuki dunia kerja dan dianggap lebih memahami teknologi maupun perspektif negatif terhadap rendahnya tingkat keterikatan Gen Y dari generasi sebelumnya, maka perusahaan perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi agar tercipta keterikatan atau *employee engagement* yang berdampak pada keberlangsungan suatu organisasi (Anggraini dkk, 2016). Perusahaan harus memanfaatkan semua sumber daya karyawan untuk menyediakan lingkungan

kerja yang nyaman untuk meningkatkan *engaged* pada karyawan (Liyanage & Gamage, 2017).

Menjadikan karyawan *engaged* adalah salah satu tantangan bagi perusahaan karena setiap karyawan memiliki tingkat *engagement* yang berbeda (Fahreza, Kartika & Sayekti, 2019). Menurut Bakker dan Leiter (2010) karyawan yang dapat terikat (*engaged*) sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan menunjukkan keterampilan yang baik saat bekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Aon Hewitt, 2017) terdapat perbedaan tingkat *engagement* karyawan berdasarkan generasi. Tingkat *engagement* karyawan Generasi milenial (63%) menjadi yang terendah dibanding generasi Generasi X (66%) dan Baby boomers (70%). Fakta tersebut perlu mendapat perhatian khusus karena pada tahun 2020 generasi ini diproyeksikan akan menjadi generasi terbesar dalam dunia kerja. Secara global, generasi ini diproyeksikan akan mencapai porsi 50 persen di dalam dunia kerja karena pada tahun tersebut mayoritas Generasi milenial telah memasuki usia produktif. Generasi milenial memiliki kebutuhan yang pada dasarnya sama dengan generasi yang lain, akan tetapi Generasi milenial memiliki kebutuhan unik yang dibentuk oleh teknologi, feedback konstan (seperti sosial media), perubahan komposisi angkatan kerja dan volatilitas ekonomi (Aon Hewitt, 2017).

Schaufeli dan Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai perilaku kerja yang positif, 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 dan perilaku tertentu. *Employee engagement* sendiri di definisikan sebagai perlakuan positif yang dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilai dalam organisasi tersebut dan karyawan yang *engaged* dalam pekerjaannya sadar atas tujuan organisasi, pekerjaan, lingkungan kerja untuk meningkatkan kinerja pekerjaan (Robins, 2006) . Schaufeli dan Bakker (2004) menjelaskan mengenai dimensi yang terdapat dalam *employee engagement*, yaitu *vigor, dedication dan absorption*. *vigor* didefinisikan sebagai level energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha pada pekerjaan, dan selalu berusaha walaupun menghadapi kesulitan. *Dedication* merupakan keterlibatan seseorang dalam suatu pekerjaan dan memiliki antusias, inspirasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan. *Absorption* adalah perilaku yang mampu berkonsentrasi dan senang terlibat dengan pekerjaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan Gallup terhadap lebih dari 140 negara pada kurun waktu 2011 - 2012 menunjukkan bahwa secara global hanya 13% pekerja yang *engaged* terhadap pekerjaan dan perusahaannya, 63% *not engaged*, dan 24% *actively disengaged*. Nilai *engagement* tersebut naik 2% dari penelitian sebelumnya sebesar 11% pada kurun waktu 2008 – 2009; artinya, *engagement* adalah suatu hal yang dinamis, dapat dikelola, dan ditingkatkan. Di Indonesia berdasarkan hasil penelitian Gallup tahun 2012 menunjukkan 8% *engaged*, 77% *not engaged*, dan 15% *actively disengaged*. Di antara lima negara di Asia Tenggara, yaitu philippines, thailand, malaysia, singapore dan indonesia, penelitian Gallup menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat terendah

pada dua siklus penelitian yang dilakukan pada tahun 2011 – 2012 maupun 2014 – 2016. Kemudian hasil Gallup's Global Workplace Analytics yang dikutip oleh Marajohan (2017) mengenai *employee engagement* di Indonesia juga menyebutkan hanya 8% pekerja di Indonesia yang *feeling engaged* atau pekerja yang bergairah dalam bekerja dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat karyawan bekerja. Saat karyawan terbaik pada suatu perusahaan tidak *feeling engaged*, karyawan cenderung meninggalkan organisasi terkait dengan masalah pekerjaannya dan biasanya tidak bahagia berada di dalam organisasi tersebut.

Hal ini juga diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 29 November 2019 pada 7 karyawan milenial dengan rentang usia 20-35 tahun di CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah. Hasil wawancara tersebut yaitu karyawan mengatakan belum berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, tidak selalu bersemangat karyawan cepat merasa lelah dan bosan jika diberikan pekerjaan yang sulit, karyawan tidak terlalu antusias dan tertantang untuk mengerjakan pekerjaan, karyawan tidak bisa berkonsentrasi penuh, merasa tidak bekerja secara maksimal, dan karyawan mengatakan saat mengerjakan pekerjaannya merasa jika waktu menjadi terasa sangat lama.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dapat menyimpulkan bahwa 5 dari 7 orang karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah terindikasi adanya permasalahan *employee engagement*. Hal tersebut ditunjukkan dengan aspek *vigor* yang terlihat pada perilaku karyawan yang belum

merasa berusaha sekuat tenaga dan belum bersemangat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, karyawan merasa *moody* saat bekerja, belum bekerja secara maksimal dan karyawan merasa cepat lelah dan bosan jika diberikan pekerjaan yang sulit. Pada aspek *dedication*, saat diberikan pekerjaan yang sulit, karyawan merasa tidak antusias dan tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan tidak menyelesaikan target perusahaan. Pada aspek *absorption*, karyawan merasa tidak bisa berkonsentrasi, dan karyawan merasa waktu saat bekerja terasa lama, tidak teliti dalam menyelesaikan tugas, dan tidak dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Akbar (2013) mengatakan krisis *employee engagement* ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dengan harapan perusahaan, bahwa karyawan seharusnya dapat memaksimalkan potensinya dan melakukan pekerjaannya dengan baik. Lebih lanjut *engaged* internal para karyawan dibutuhkan untuk mewujudkan itu semua, namun pada kenyataannya yang ditemukan adalah kebanyakan karyawan justru menyepelkan pekerjaannya. Setiap organisasi tentu menginginkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan dan organisasi (Agustina, 2016). Karyawan yang sudah terikat (*engaged*) akan membantu mengembalikan stabilitas dan profitabilitas perusahaan atau organisasi setelah diterpa kesulitan. Karyawan yang *engaged* akan bekerja secara aktif dalam sebuah organisasi dan mencoba untuk menggapai dan berfikir untuk melakukan segala sesuatu secara lebih baik (Robertson, 2007). Menurut Harter, Schmidt dan Keyes (2003) karyawan dengan tingkat *engaged* yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, profitabilitas, kepuasan pelanggan dan perusahaan, keselamatan

kerja dan juga mengurangi pergantian kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak terikat (*engaged*) cenderung memiliki kinerja yang buruk dan produktivitas rendah (Bates, 2004)

Employee engagement merupakan suatu hal yang penting bagi setiap organisasi yang mencoba untuk mempertahankan para karyawan yang berbakat atau bertalenta. Sebagai organisasi yang memasuki era global dan menjadi lebih tergantung pada teknologi dalam suatu lingkungan kerja yang sebenarnya, terdapat suatu kebutuhan yang lebih besar untuk memiliki hubungan dan ikatan dengan para karyawan guna memperlengkapi mereka dengan suatu identitas organisasi (Nitin, 2007). Hal ini diperkuat dengan teori menurut Marciano (2010) seseorang pekerja yang *engaged* akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa karyawan telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan. Lebih lanjut Marciano (2010) menambahkan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan produktivitas, meningkatkan keuntungan, menambah efisiensi, menurunkan turnover, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi penipuan, meningkatkan kepuasan konsumen, mengurangi kecelakaan kerja dan meminimalkan keluhan karyawan.

Employee engagement karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya, terdapat beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Menurut Saks (2006) terdapat 4 faktor yang dapat mempengaruhi

employee engagement, yakni karakteristik pekerjaan yaitu kebermaknaan secara psikologis yang dapat diperoleh dari karakteristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, butuh berbagai keterampilan, bebas mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting, *perceived organizational and supervisor Support* atau persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi terhadap dukungan supervisor (POS) adalah keyakinan seseorang bahwa organisasi tempat dia bekerja menghargai kontribusinya dan peduli akan kesejahteraannya (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). *Perceived organizational and supervisor support* merupakan variabel yang penting dalam dukungan sosial. Faktor ini mengarah pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan, pengakuan dan penghargaan yaitu karyawan yang memiliki berbagai variasi *engagement* sesuai dengan bagaimana karyawan mempersepsikan keuntungan yang diterima dari pekerjaannya, keadilan organisasi yang terdiri dari keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan prosedural adalah keadilan yang berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada karyawannya atau persepsi terhadap proses dan aturan dalam pembuatan keputusan (Saks, 2006). Sedangkan keadilan distributif merupakan persepsi pada keadilan mengenai jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu.

Berdasarkan beberapa faktor di atas, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement* berkaitan dengan keadilan organisasi. Keadilan organisasi yang dimaksud adalah keadilan prosedural yang mana

menurut Colquitt (2012) keadilan prosedural merupakan persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Robbins dan Judge (2008) juga mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu pada proses penentuan *outcome* yang diterimanya.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pratiwi (2019) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam prosedur distribusi hasil, maka akan meningkatkan *Employee Engagement*, dimana akan timbul rasa kepuasan dalam diri karyawan untuk memberikan tingkat *engagement* yang tinggi.

Hal tersebut juga sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada tanggal 29 November 2019 pada 7 karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah. Hasil wawancara tersebut yaitu karyawan merasa peraturan yang diterapkan tidak konsisten, karyawan tidak dapat informasi yang akurat mengenai peraturan perusahaan, karyawan merasa terdapat kesenjangan dalam penerapan aturan, karyawan merasa tidak dapat menyampaikan aspirasi dan karyawan merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa 5 dari 7 orang karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah terindikasi memiliki permasalahan pada keadilan prosedural yang rendah, sehingga peneliti memilih topik keadilan prosedural yang berpengaruh pada tingkat *employee engagement*.

Menurut Colquitt (2012) keadilan prosedural adalah sebuah keadilan proses yang dilakukan dalam memberikan sebuah distribusi kepada karyawan atau dengan kata lain persepsi atas prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga karyawan merasakan dampak dari adilnya proses prosedur yang dilakukan. Menurut Robbins dan Judge (2008) keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu pada proses penentuan *outcome* yang diterimanya. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2010) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Colquitt (2012) menyatakan ada 6 indikator dari keadilan prosedural, yakni *consistency rule* yaitu prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu, *the bias suppression rule* yaitu ada dua sumber bias yang sering muncul diantaranya kepentingan individu dan doktrin yang memihak sehingga kepentingan individu maupun pemihakan harus dihindarkan, *the accuracy rule* yaitu informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat dan harus mendasarkan pada fakta, *the correctability rule* yaitu usaha untuk memperbaiki kesalahan, hal ini berakibat kepada prosedur organisasi yang adil dan mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin muncul, *the representativeness rule* yaitu semua pihak yang bersangkutan harus dilibatkan sejak awal apabila prosedur dikatakan adil, dan *the ethicality rule* yaitu prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral.

Budiarto dan Wardani (2005) Keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Menurut Simpson dan Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk di dalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Keadilan Prosedural ini dapat diperoleh jika pegawai tersebut dapat memberikan suara atau pendapatnya, di mana pendapatnya tersebut dapat ikut dipertimbangkan oleh pimpinan ataupun manajemen organisasi (Margaretha & Santosa, 2012). Lebih lanjut jika organisasi memiliki prosedur yang dianggap adil oleh karyawan maka karyawan akan dapat memberikan waktu dan tenaganya untuk organisasi. Adanya keadilan terhadap prosedur ini dapat membuat karyawan memiliki semangat untuk bekerja dan mengabdikan kepada organisasi, sehingga dapat meningkatkan *employee engagement*. Sebaliknya, rendahnya persepsi karyawan mengenai ketidakadilan prosedur yang dimiliki suatu organisasi maka akan berdampak pada rendahnya kepuasan dan komitmen pada karyawan (Santosa, 2012). Gallup (2015) menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah cenderung tidak memiliki passion dalam bekerja, merasa tidak bahagia, kurang antusias terhadap pekerjaan yang diberikan, memiliki motivasi dan inisiatif yang rendah, dan mudah untuk teralih dan tidak fokus dengan pekerjaannya

Sejalan dengan hal itu, penelitian yang dilakukan Margaretha dan Santosa, (2012) memperoleh hasil bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Sehingga semakin positif persepsi keadilan prosedural karyawan maka semakin tinggi *employee engagement* karyawan dan sebaliknya apabila semakin negative persepsi keadilan prosedural karyawan maka akan semakin rendah *employee engagement* karyawan. Hasil penelitian itu juga didukung oleh hasil penelitian dari Novianti, Tjahjono dan Fauziah (2018) yang telah meneliti keterkaitan antara keadilan prosedural dengan *employee engagement*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa persepsi karyawan yang baik mengenai keadilan prosedural organisasi akan meningkatkan semangat dan komitmen keinginan untuk mengabdikan atau berkontribusi dan memperluas upaya untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan atau tujuannya, di mana *engagement* tersebut diperoleh dengan menyelaraskan kepuasan kerja dan kontribusi kerja yang maksimal.

Penelitian sebelumnya Pratiwi dan Syahrizal (2019) meneliti tentang pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keterikatan karyawan dengan persepsi dukungan organisasi sebagai mediasi pada PT. Bangun Kahuripan. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yakni pada penelitian ini menggunakan variabel keadilan prosedural dengan *employee engagement* . Selain itu penggunaan subjek dan lokasi penelitian juga berbeda, yang mana penelitian ini dilakukan pada subjek karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah. Mengacu pada hal-hal di atas, maka penulis tertarik untuk mengajukan suatu permasalahan yaitu : Apakah ada hubungan antara keadilan

prosedural dengan *employee engagement* pada karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara keadilan prosedural dengan *employee engagement* pada karyawan milenial CV. X Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian, secara garis besar penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan penting terhadap ilmu psikologi, khususnya ilmu psikologi industri dan organisasi, serta memperkaya kepustakaan yang sudah ada sebelumnya dengan mengungkap lebih jauh tentang *employee engagement* dan keadilan prosedural.

b. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah dapat mengetahui tingkat *employee engagement* dan keadilan prosedural pada karyawan milenial, sehingga untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan milenial dapat menekankan dan meningkatkan keadilan prosedural pada karyawan.