

HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI DENGAN KETERIKATAN KARYAWAN PADA KARYAWAN TETAP PT. X

Sarifa Handayani, Mirza, Risana Rachmatan, Irin Riamanda

sarifahndyn@gmail.com; mirza@unsyiah.ac.id

Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Syiah Kuala, Indonesia

ABSTRAK

Keterikatan karyawan menjadi penting bagi sebuah perusahaan karena dengan adanya rasa keterikatan yang tinggi, karyawan akan meningkatkan kinerjanya menjadi lebih produktif, sehingga mampu menaikkan profitabilitas perusahaan. Hal yang mendorong karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya adalah dengan mempersepsikan adanya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan dalam perusahaan tersebut. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X Lhokseumawe. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 55 karyawan tetap PT. X Lhokseumawe menggunakan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan adaptasi *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) ($\alpha=0,937$), dan adaptasi *Organizational Justice Survey* (OJS) ($\alpha=0,945$). Analisis data menggunakan teknik korelasi Spearman yang memperlihatkan nilai $r=0,554$. Hasil ini menunjukkan adanya hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X Lhokseumawe.

Kata Kunci: keadilan organisasi, keterikatan karyawan, karyawan tetap

ABSTRACT

Employee engagement is important for a company because with a high sense of engagement, employees will improve their performance to be more productive, so as to increase the company's profitability. The thing that encourages employees to have a high sense of engagement to their work is to perceive the existence of organizational justice felt by employees in the company. The purpose of this study is to determine the relationship between organizational justice and employee engagement on permanent employees of PT. X Lhokseumawe. This research uses a quantitative approach involving 55 permanent employees of PT. X Lhokseumawe uses saturated sampling techniques. Data were collected using the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) adaptation ($\alpha=0.937$), and the Organizational Justice Survey (OJS) adaptation ($\alpha=0.945$). Data analysis used the Spearman correlation technique which showed the

value of $r = 0.554$. These results indicate a relationship between organizational justice and employee engagement on permanent employees of PT. X Lhokseumawe.

Keywords: organizational justice, employee engagement, permanent employees

PENDAHULUAN

Persaingan industri pada masa globalisasi saat ini membuat perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi (Fadlilah & Surjanti, 2019). Organisasi bisa terlaksana dengan baik apabila sumber daya manusia mendukung untuk mengembangkan kompetensinya dan mengelolanya secara optimal agar mampu meningkatkan produktivitas perusahaan maupun individu (Prakoso & Listiara, 2017). Sumber daya manusia menjadi kunci dan faktor penting berjalannya sebuah perusahaan (Saraswati & Ribek, 2018). Menurut Kimberly dan Utoyo (2013), “awalnya, perusahaan hanya melihat karyawan sebagai sebuah sumber daya perusahaan yang dimanfaatkan untuk mencapai tujuan, namun saat ini, menjadi melihat karyawan sebagai sebuah modal penting yang mampu mengembangkan, menjalankan organisasi, juga memberikan keuntungan kompetitif untuk mencapai tujuan secara lebih optimal”. Maka, diperlukan karyawan yang mampu terikat serta bekerja dengan efektif terhadap pekerjaan dan perusahaannya (Damayani & Suhariadi, 2003).

Keterikatan adalah keadaan positif seseorang yang dikehendaki dengan mengaitkannya dengan perilaku kerja, ditandai dengan fisik, emosional, dan kognitif yang mendorong individu guna bekerja lebih optimal (Sungkit & Meiyanto, 2015). Karyawan yang memiliki perilaku terikat berkeinginan untuk bekerja keras dengan pikiran yang lebih positif (Bakker & Demerouti, 2008), sehingga mampu menangani pekerjaannya lebih cepat (Lewiuci & Mustamu, 2016), dan mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya agar dapat meningkatkan performa dan keuntungan dalam perusahaan (Robinson, 2004). Sedangkan, karyawan dengan keterikatan yang rendah menunjukkan kurangnya perasaan positif secara fisik, emosional, dan kognitif ketika mengerjakan pekerjaan

(Kahn, 1990). Secara fisik, mereka tidak ingin berupaya untuk memberikan hasil yang maksimal yang mengakibatkan menurunnya produktivitas, profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan, dan meningkatnya turnover (The Predictive Index, 2019). Selain itu, secara emosional juga memperlihatkan karyawan tidak bersemangat dan tidak produktif dengan perusahaannya (Gallup, 2013). Serta secara kognitif karyawan tersebut hanya lebih fokus pada pemenuhan tugas dan tidak peduli pada hasil yang akan dicapai, bahkan memiliki keinginan dan berfikir untuk lebih baik meninggalkan perusahaannya (Santosa, 2012).

Dale Carnegie Indonesia telah melakukan survei mengenai keterikatan pada tahun 2017, dilakukan pada 1.200 karyawan untuk melihat tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan mereka, hasil survei menunjukkan hanya 25% yang terikat (beri kontribusi ke keuntungan perusahaan, bekerja dengan produktif serta berkualitas), 66% sebagian terikat (lebih fokus hanya pada pengerjaan tugas dan tidak peduli pada hasilnya, enggan menerima masukan, dan berprinsip: *"do it, get paid, go home"*, dan 9% tidak terikat (memiliki perasaan untuk keluar dari perusahaannya, memiliki pandangan yang negatif terhadap perusahaannya dan tidak bahagia ketika bekerja). Pada poin "sebagian terikat" dikhawatirkan bahwa golongan ini bisa berpindah ke "tidak terikat" dan berujung pada pengunduran diri jika tidak diantisipasi oleh perusahaan (Warta Ekonomi, 2017). Maka dari itu, keterikatan karyawan menjadi sangat penting bagi setiap organisasi maupun perusahaan (Olivia & Prihatsanti, 2017).

Penelitian ini dilakukan pada PT. X Lhokseumawe, yang merupakan perusahaan yang menyediakan pasokan listrik dan mengurus aspek kelistrikan (Tribunnews, 2019). Sebagai perusahaan yang menyediakan pasokan listrik, PT. X ini mempunyai tujuan yaitu mampu memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen (Alfian, Musadieg & Sulisty, 2018), maka perlunya karyawan yang bekerja dengan penuh dedikasi agar tercapainya tujuan tersebut (Alfa, Murni & Roring, 2016). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rizkiani dan Sawitri (2015) pada karyawan di PT. X Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta memperlihatkan bahwa

karyawan tersebut memiliki keterikatan yang tinggi dan mampu membentuk serta memengaruhi lingkungan kerja menjadi kondusif, perusahaan tidak mengekangannya untuk melakukan inisiatif atau mencari jalan yang lebih menarik untuk mengerjakan pekerjaan. Namun, hal tersebut kurang dirasakan oleh karyawan pada PT. X UIP JBTB I, terjadi ketidakpuasan karyawan yang ditandai dengan tingginya absensi karyawan, yaitu mengabaikan tugas, dan absensi yang bukan dari hak cuti (Prasetyo, 2018). Selain itu, penelitian yang dilakukan pada PT. X Distribusi Bali, terlihat rendahnya kinerja karyawan karena minimnya motivasi yang diberikan oleh perusahaan dan rekan kerja, serta kurangnya atensi dari atasan pada bawahan saat mengerjakan pekerjaan yang diberikan (Prabasari & Netra, 2013). Berdasarkan penelitian sebelumnya dapat dilihat bahwa ketidakpuasan, tingginya absensi dan menurunnya kinerja karyawan pada karyawan PT. X mengindikasikan adanya keterikatan yang rendah terhadap beberapa karyawan PT. X. Seperti yang dikemukakan oleh Albercht (2010) bahwa karyawan akan lebih terikat ketika terlihat dengan jelas hubungan dari upaya dan hasil yang mereka kerjakan. Karyawan akan terikat apabila merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, hasil yang akan didapatkan harus sebanding dengan upaya yang sudah diberikan, sehingga mampu membangun kepercayaan serta produktivitas karyawan (Nurofia, 2009).

Karyawan yang diberikan kesempatan untuk mengembangkan pekerjaannya, akan bertanggung jawab untuk menanggapi dengan tingkat keterikatan yang lebih tinggi, dan menanamkan rasa percaya (Afrianty, Burgess, & Issa, 2015). Individu tersebut akan menanamkan prinsip bahwa mereka seharusnya menolong individu lain yang pernah menolongnya, serta mereka tidak seharusnya berbuat buruk kepada individu yang pernah berbuat baik kepadanya (Afrianty & Putriwahyuni, 2019). Jika seseorang mempersepsikan secara positif telah mendapatkan hal baik dari pihak organisasi, maka ia berkewajiban membalas hal baik tersebut, dan merasakan adanya keadilan di dalam organisasi (Kalay, 2016).

Keadilan organisasi memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam organisasi, serta penghargaan yang diberikan dapat membuat karyawan merasa adil dan bangga terhadap kinerja yang telah dicapai (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Jika karyawan mempersepsikan telah diperlakukan adil maka perbandingan tersebut dianggap sudah sama, sebaliknya karyawan akan mempersepsikan tidak diperlakukan secara adil ketika mereka mendapati perbedaan di dalamnya (Lee, 2000).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadiyani, Zahreni, dan Ananda (2018), menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, terutama dimensi keadilan prosedural yang mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap keterikatan karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006), dengan adanya keadilan maka karyawan akan meningkatkan perilaku terikat, seperti melakukan performa lebih ketika bekerja, dan akan menurunkan performanya ketika mereka tidak mendapatkan keadilan dari perusahaannya. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Lyu (2016), bahwa semakin adil dan bermartabat perlakuan yang diterima, maka semakin banyak upaya yang dikeluarkan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Keadilan organisasi keseluruhan bisa dipandang jadi sumber daya eksternal yang memungkinkan karyawan untuk melihat bahwa tempat kerjanya merupakan lingkungan yang positif, dan dengan kondisi kerja yang adil, maka karyawan akan lebih cenderung terikat dan mengabdikan diri dengan sepenuh hati dalam pekerjaan mereka tanpa merasa khawatir kehilangan pekerjaan serta sumber daya, sebaliknya, karyawan yang mempersepsikan tempat kerjanya tidak adil, karyawan akan cenderung menarik diri dan tidak terikat pada pekerjaannya (Lyu, 2016).

Sanhaji, Soetjipto, dan Suharto (2015) menyatakan bahwa penelitian mengenai keadilan organisasi ini harus dilakukan dengan budaya organisasi lain agar mampu digeneralisasikan dan dikembangkan secara universal. Oleh karena itu, berdasarkan paparan ini, peneliti ingin melihat hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X Lhokseumawe.

TINJAUAN TEORI

Keterikatan Karyawan

Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002) mengatakan, “keterikatan karyawan ialah keadaan positif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya terlihat dari rasa antusias dan inisiatif yang tinggi, kegigihan ketika melakukan suatu pekerjaan, serta terlibat penuh dalam melakukan tugasnya”. Marciano (2010) juga berpendapat bahwa keterikatan karyawan merupakan sejauh mana seseorang berkomitmen, berdedikasi, dan loyal terhadap perusahaannya, baik pada atasan, rekan kerja, dan pekerjaannya serta karyawan merasa betah berada di dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu panjang. Terdapat aspek-aspek keterikatan karyawan menurut Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma, dan Bakker (2002):

- a. *Vigor* terlihat dari energi serta ketahanan mental yang tinggi saat melakukan suatu pekerjaan, memiliki keinginan untuk bekerja keras dan adanya kegigihan dalam melakukan pekerjaan bahkan ketika guna hadapi kesulitan.
- b. *Dedication* terlihat dari antusiasme, inspirasi yang tinggi serta bangga dengan pekerjaannya, serta memandang pekerjaan yang diberikan kepadanya sebagai suatu tantangan.
- c. *Absorption* ditandai dengan individu memiliki konsentrasi pada pekerjaannya, adanya pikiran yang jernih dan fokus ketika terlibat dengan pekerjaan, yang membuat individu menjadi sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Keadilan Organisasi

Awalnya keadilan organisasi berasal dari teori *equity* yang dinyatakan oleh Adams (1963). Dalam teori ini, Adams (1963) menyatakan bahwa penilaian adil dan tidak adil berawal dari adanya perbandingan antara dirinya dengan orang lain berdasarkan *input* maupun hasil dari pekerjaan yang telah mereka lakukan. Hasil atau *input* yang seseorang dapatkan akan dibandingkan dengan hasil dan *input* yang telah didapatkan oleh orang lain. Kemudian Greenberg (1987) mulai memperkenalkan

keadilan organisasi sebagai istilah yang mengekspresikan persepsi karyawan mengenai bagaimana karyawan diperlakukan secara adil dalam perusahaan serta bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil di dalam perusahaan.

Keadilan organisasi merupakan sebuah persepsi karyawan mengenai perlakuan adil yang diterima dari sebuah organisasi serta tanggapan perilaku karyawan pada persepsi itu, karyawan membandingkan apa yang telah ia beri pada perusahaan dengan apa yang sudah ia terima dari perusahaannya, mereka akan menilai dari segi gaji, perlakuan organisasi, kebijakan, dan pengambilan keputusan yang mereka dapatkan dari perusahaan (Colquitt, 2001), sehingga kondisi yang seimbang ini dapat memunculkan persepsi yang sama terhadap keadilan baik pada perusahaan maupun dari sisi karyawan (Aryee, Budhwar & Chen, 2002). Terdapat empat aspek keadilan organisasi yang dikembangkan oleh Colquitt (2001):

- a. Keadilan distributif ialah persepsi keadilan menyangkut hasil atau imbalan yang diterima individu, seperti gaji, pengakuan, dan penghargaan. Bentuk keadilan ini terkait dengan pengalokasian hasil dan membandingkannya dengan hasil orang lain.
- b. Keadilan prosedural ialah persepsi individu menyangkut tahapan yang dipakai guna mengambil keputusan
- c. Keadilan interpersonal adalah persepsi karyawan mengenai bagaimana karyawan diperlakukan sesuai dengan martabat, hormat, dan perhatian oleh pihak lain di dalam organisasi.
- d. Keadilan informasional adalah persepsi karyawan mengenai kejujuran dan informasi yang jelas yang diberikan kepada karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian korelasi. Sampel penelitian ini sebanyak 55 orang karyawan tetap di PT. X Lhokseumawe yang masih aktif, pendidikan terakhir Diploma dan S1, dan masa kerja

minimal 1 tahun, dengan teknik penentuan sampel memakai metode *non-probability sampling*, dengan teknik sampling jenuh.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan dua buah skala yang telah diadaptasi, yaitu *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dan *Organizational Justice Survey* (OJS). *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) versi 17 aitem dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003), dengan model skala *rating scale*, didapatkan nilai reliabilitas 0,937 Kemudian, skala *Organizational Justice Survey* (OJS) dari Colquitt (2001) yang tersusun dari 20 aitem, memakai model skala likert, serta memiliki didapat nilai koefisien Cronbach's Alpha yakni 0,945.

Analisis data penelitian ini menggunakan uji normalitas "*one-sample Kolmogorov-Smirnov*". Uji linearitas menggunakan teknik "*Test For Linearity (means linearity)*". Uji hipotesis menggunakan metode analisa data non parametrik (Spearman).

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini melibatkan karyawan tetap pada PT. X Lhokseumawe dengan jumlah sebanyak 55 orang. Subjek penelitian menunjukkan bahwa jumlah paling tinggi terdapat di subjek penelitian berjenis kelamin laki-laki sebanyak 49 subjek (89,1%). Selanjutnya, banyaknya subjek penelitian berumur 26-30 tahun, yaitu sebanyak 25 subjek (45,5%). Pendidikan terakhir subjek paling tinggi terdapat pada Strata 1, yaitu sebanyak 29 subjek (52,7). Kemudian, jumlah subjek tertinggi terdapat pada jabatan Jaringan, yaitu sebanyak 20 subjek (36,4%). Sedangkan berdasarkan masa kerja, jumlah subjek tertinggi terdapat pada masa kerja < 5 tahun, yaitu sebanyak 27 subjek (49,1%). Data demografi sampel yang didapat di studi ini terlihat di Tabel 1.

Tabel 1
Data Demografi Sampel Penelitian

No	Deskripsi	Jumlah Subjek	Persentase (%)	Total (%)
1.	Jenis Kelamin			
	Laki-Laki	49	89,1	100
	Perempuan	6	10,9	

2.	Usia			
	< 25 Tahun	7	12,7	100
	26-30 Tahun	25	45,5	
	31-35 Tahun	7	12,7	
	36-40 Tahun	13	23,6	
	> 41 Tahun	3	5,5	
3.	Pendidikan Terakhir			
	D3	26	47,3	100
	S1	29	52,7	
4.	Jabatan			
	Pengadaan	2	3,6	100
	K3	2	3,6	
	Pembangkit	2	3,6	
	Keuangan, SDM & ADM	10	18,2	
	Perencanaan	6	10,9	
	Jaringan	20	36,4	
	Pemasaran & Pelayanan Pelanggan	5	9,1	
	Transaksi Energi	8	14,5	
5.	Masa Kerja			
	< 5 Tahun	27	49,1	100
	6-10 Tahun	10	18,2	
	11-15 Tahun	10	18,2	
	16-20 Tahun	6	10,9	
	> 20 Tahun	2	3,6	

Pada Tabel 2 menunjukkan pengkategorian keterikatan karyawan, yang dapat dilihat bahwa sebanyak 4 subjek (7,3%) ada di tahap keterikatan karyawan yang sangat tinggi, 38 subjek (69,1%) berada pada kategori keterikatan karyawan yang tinggi, 13 subjek (23,6%) ada di golongan keterikatan karyawan yang sedang, dan tidak ditemukan subjek yang ada di golongan keterikatan karyawan rendah dan kategori keterikatan karyawan sangat rendah.

Tabel 2

Kategorisasi Keterikatan Karyawan di Karyawan Tetap "PT. X Lhokseumawe"

Skor	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
------	----------	--------	----------------

5 ke bawah	Sangat Rendah	0	0
25-5	Rendah	0	0
75-25	Sedang	13	23,6
95-75	Tinggi	38	69,1
95 ke atas	Sangat Tinggi	4	7,3

Tabel 3 menunjukkan pengkategorian keadilan organisasi, dapat dilihat bahwa sebanyak 1 subjek (1,8%) ada di golongan keadilan organisasi yang rendah, 7 subjek (12,7%) ada di golongan keadilan organisasi yang sedang, dan 47 subjek (85,5%) ada di golongan keadilan organisasi yang tinggi.

Tabel 3

Kategorisasi Keadilan Organisasi pada Karyawan Tetap PT. X Lhokseumawe

Skor	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
$X < 46$	Rendah	1	1,8
$46 \leq X < 73$	Sedang	7	12,7
$X \geq 73$	Tinggi	47	85,5

Selanjutnya, hasil uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* terhadap variabel keterikatan karyawan didapat $p = 0,045$ ($p < 0,05$), dan variabel keadilan organisasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$), berarti, kedua variabel menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi secara normal. Hasil uji linearitas yang dilaksanakan menggunakan *ANOVA test for linearity* menunjukkan bahwa *Organizational Justice Survey* (OJS) dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) memiliki nilai signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Maka dari hasil itu memperlihatkan adanya korelasi yang linier diantara variabel keadilan organisasi dan keterikatan karyawan.

Hasil analisis uji hipotesis dengan menggunakan analisis statistik non parametrik dengan teknik *Rank Spearman* dikarenakan data penelitian tidak terdistribusi secara normal, pada variabel keterikatan karyawan dan keadilan organisasi didapatkan $r = 0,554$. Hal itu memperlihatkan adanya korelasi yang signifikan diantara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan pada karyawan tetap "PT. X Lhokseumawe".

DISKUSI

Hasil penelitian memperlihatkan adanya hubungan yang positif serta signifikan diantara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan. Didukung oleh studi terdahulu yang menemukan bahwa keadilan organisasi berkaitan dengan keterikatan karyawan. Seperti studi dari Pratiwi dan Syahrizal (2019) yang menemukan semakin baik keadilan yang dilakukan oleh perusahaan akan mampu meningkatkan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dengan adanya keadilan organisasi, karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi tersebut menghargai mereka, dan membuat karyawan mempunyai kewajiban untuk membalas organisasi tersebut dengan kinerja dan keterikatan yang lebih besar.

Suatu organisasi dan karyawannya memiliki ikatan pertukaran dikarenakan munculnya keharusan untuk melakukan berbagai interaksi antara kedua belah pihak (Barling & Phillips, 1993). Jika karyawan merasa adanya keadilan yang tinggi di dalam suatu organisasi, maka karyawan tersebut juga merasa berkewajiban untuk menjadi adil dengan memberikan perilaku terikat terhadap organisasinya (Cropanzano & Mitchell, 2005). Baiknya, bila karyawan mempersepsikan adanya ketidakadilan di organisasi, karyawan akan membentuk perilaku tidak ingin terikat, melakukan kecurangan dan menimbulkan stres pada karyawan (Greenberg, 1993).

Hagan dan Hans (2017) menyatakan organisasi yang menerapkan prosedur-prosedur atau aturan-aturan tanpa memberatkan karyawan, prosedur dijalankan secara konsisten, melibatkan karyawan ketika mengambil sebuah keputusan, memperlakukan karyawan sama tanpa pandang bulu, dan tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan, akan membentuk persepsi adil bagi karyawannya. Prosedur-prosedur yang ada di dalam PT. X Lhokseumawe dirasakan konsisten oleh karyawan-karyawannya, terlihat pada aitem skala *Organizational Justice Survey* (OJS) nomor 3 dengan pernyataan "Prosedur-prosedur yang diterapkan di tempat kerja telah dijalankan dengan konsisten" sebanyak 63,6% karyawan memilih 'Setuju', yang artinya selama bekerja di PT. X Lhokseumawe karyawan merasakan prosedur-prosedur tersebut telah ditetapkan secara konsisten. Lebih lanjut, hal ini dikuatkan dengan

pemaparan dari *supervisor* Sumber Daya Manusia PT. X Lhokseumawe, yang menyatakan bahwa setiap 3 bulan sekali para atasan dan karyawannya melakukan rapat kerja yang mana para karyawannya diminta untuk menyampaikan pendapat masing-masing terkait evaluasi kerja, artinya perusahaan PT. X Lhokseumawe melibatkan semua karyawan ketika pengambilan keputusan.

Selain itu, menurut Cropanzano, Bowen, dan Gilliland (2007), karyawan akan nyaman bekerja di organisasi, dan merasakan adanya keadilan, jika organisasi memberikan informasi secara jujur dan terbuka kepada karyawannya, dan menjelaskan peraturan yang ada di dalam perusahaan secara jelas dan masuk akal. Informasi-informasi yang diberikan oleh atasan PT. X Lhokseumawe dirasakan jujur dan terbuka oleh para karyawannya, terlihat pada aitem skala *Organizational Justice Survey* (OJS) nomor 16 dengan pernyataan "Pimpinan berterus terang saat berkomunikasi dengan saya" sebanyak 63,6% karyawan memilih 'Setuju', yang artinya karyawan PT. X Lhokseumawe merasakan bahwa atasan mereka memberikan informasi yang jelas dan terbuka kepada karyawan-karyawannya. Hal ini yang membuat mereka nyaman bekerja dalam perusahaan dan memunculkan persepsi adil. Keadilan yang dirasakan ini akan memunculkan rasa keterikatan pada karyawan (Ledimo & Hlongwene, 2014).

Keadilan organisasi pada karyawan tetap PT. X Lhokseumawe berada pada tingkat tinggi. Kategorisasi keadilan organisasi dalam penelitian ini paling banyak berada pada tingkatan tinggi yaitu sebanyak 47 subjek (85,5%). Fatt, Khin dan Heng (2010) menjelaskan karyawan yang mempersepsikan keadilan organisasi yang tinggi, memiliki persepsi yang positif pada perusahaannya yang memunculkan rasa puas pada karyawan mengenai organisasinya, termotivasi untuk bekerja penuh dalam mencapai tujuan organisasi, serta meningkatkan kinerja karyawan secara produktif. Selanjutnya, 38 subjek (69,1%) berada pada kategorisasi keterikatan karyawan tinggi dan 4 subjek (7,3%) berada pada kategorisasi keterikatan karyawan sangat tinggi. Branham dan Hirschfeld (2010) mengatakan karyawan yang mempunyai rasa terikat yang tinggi ditandai dengan diberikannya usaha yang lebih, mengambil tanggung jawab yang lebih,

mengerjakan pekerjaan karena keinginan dan tanpa paksaan, membicarakan hal-hal baik mengenai organisasinya kepada orang lain, bersedia lebih lama bekerja di organisasinya. Selanjutnya, Lipman (2019) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai rasa keterikatan yang sangat tinggi mampu berkomitmen secara emosional terhadap organisasinya, bekerja penuh, memiliki sikap yang positif dan bahagia menjadi anggota di semua jenis tim meskipun bukan bidang yang diminati, serta bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan yang diberikan.

Hasil penelitian ini juga dapat menjelaskan korelasi positif pada keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan ialah usia. Subjek dengan rentang usia 26-30 tahun memiliki tingkat keterikatan karyawan sebesar 66,7%. Menurut Mewengkang dan Panggabean (2016), usia ini disebut usia produktif yaitu seseorang akan berusaha mempertahankan kestabilan pekerjaan yang ditekuni, sudah memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang cukup untuk memberikan yang terbaik demi kemajuan organisasi, serta senantiasa meningkatkan kinerja dan engaged terhadap organisasinya. Subjek dengan usia 26-30 tahun juga memiliki tingkat keadilan organisasi yang tinggi sebesar 38,3%. Brienza dan Bobocel (2017) mengungkapkan bahwa usia membentuk kepekaan karyawan terhadap kondisi tempat kerjanya. Karyawan dengan usia ini lebih sensitif terhadap upah yang diberikan, prosedur-prosedur di dalam organisasi, serta perlakuan atasan terhadap karyawannya. Selain itu, faktor lainnya dalam penelitian ini salah satunya masa kerja. Didasarkan pada data yang didapatkan, masa kerja subjek rata-rata > 5 tahun, artinya karyawan dengan masa kerja yang lama cenderung memiliki sikap terikat terhadap pekerjaannya, dikarenakan sudah memiliki rasa nyaman dengan pekerjaannya serta sudah mampu beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya (Kurniawati, 2014). Karyawan yang telah bekerja > 5 tahun adalah karyawan yang telah puas dengan pekerjaannya, serta karyawan tersebut telah menganggap bahwa adanya keadilan di tempat kerja mereka (Hidayat, 2015).

Lebih lanjut, hasil pada penelitian ini juga menemukan bahwa aspek *dedication* pada variabel keterikatan karyawan berada pada kategorisasi sangat tinggi, yaitu

67,3%, serta aspek keadilan prosedural dan keadilan interpersonal pada variabel keadilan organisasi berada pada kategorisasi tinggi, yaitu sebanyak 87,3%. Seperti yang dikemukakan oleh Ledimo dan Hlongwene (2014), bahwa persepsi keadilan organisasi pada karyawan berhubungan positif dengan *dedication* yang dapat membuat karyawan memiliki keterikatan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya, dan cenderung mengalami tingkat harga diri, antusiasme, inspirasi dan memandang pekerjaan sebagai suatu tantangan.

Pada proses pelaksanaan penelitian, peneliti menyadari terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini, peneliti hanya mengambil sampel pada satu unit wilayah Lhokseumawe saja yang membuat sampel penelitian kurang dari 100 orang. Selain itu, data penelitian terdistribusi tidak normal dikarenakan sampel penelitian yang sedikit. Penelitian ini juga tidak menggunakan multilevel model dalam meneliti variabel keadilan organisasi. Keterbatasan penelitian ini diharapkan dapat menjadi perbaikan pada penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X Lhokseumawe, artinya makin tinggi keadilan organisasi, makin tinggi keterikatan karyawan, sebaliknya makin tinggi keterikatan karyawan, lalu makin tinggi pula keadilan organisasi. Selain itu, karyawan dengan rentang usia 26-30 tahun dan karyawan yang masa kerja > 5 tahun memiliki tingkat keadilan organisasi dan keterikatan karyawan yang tinggi dikarenakan sudah memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang cukup untuk memberikan yang terbaik demi kemajuan organisasi, memiliki rasa nyaman, serta sudah mampu beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya. Bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti keterikatan organisasi, berharap untuk dapat meneliti faktor lain yang memengaruhi keterikatan karyawan yang tidak diteliti di studi ini, misal dukungan organisasi, kompensasi, kepemimpinan, dan lain-lain, di luar variabel yang sudah diteliti

di studi ini supaya diperoleh hasil yang bermacam. Selain itu, berharap bisa memperluas sampel penelitian atau melakukan riset di perusahaan swasta dan perusahaan BUMN lainnya supaya bisa digeneralisasikan di lingkup populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., Burgess, J., & Issa, T. (2015). Family-friendly Support Programs and Work Family Conflict among Indonesian Higher Education Employees. *Equality, Diversity and Inclusion*, 34(8), 726-741. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2015-0026>
- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2019). Analisis Keadilan Prosedural dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Social Exchange Theory. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 9(3), 227-244
- Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of Employee Engagement: Prespective, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alfa, M. Z., Murni, S., & Roring, F. (2016). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Manado Utara. *Jurnal EMBA*, 4(1).
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust As A Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of A Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23. 267–285.
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards A Model Of Work Engagement. *Career Development International*, 13. 209-223.
- Barling, J., & Phillips, M. (1993). Interactional, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study. *The Journal of Psychology*, 127(6). 649-656.
- Branham, L., & Hirschfeld, M. (2010). *Re-Engage*. New York: McGraw-Hill.

- Brienza, J. P., & Bobocel D. R. (2017). Employee Age Alters the Effects of Justice on Emotional Exhaustion and Organizational Deviance. *Front Psychol*, 8. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00479
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3). 386-400.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6).
- Damayani, K., & Suhariadi, F. (2003). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi di PT Haji Ali Sejahtera Surabaya. *Jurnal Insani*, 5(2).
- Fadlilah, C.A., & Surjanti, J. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Keadilan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan PT Purnama Indonesia Sidoarjo). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2). 437-446.
- Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1).
- Gallup. (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Diakses pada 21 Oktober 2019 melalui situs: <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54. 81-103.
- Hadiyani, S., Zahreni, S., & Ananda, F. (2018). Peranan Keadilan Organisasi Terhadap Employee Engagement di Masa Perubahan Organisasi. *LWSA Conference Series 02*. 52-56.
- Hagan, J., & Hans, V. P. (2017). Procedural Justice Theory and Public Policy: An Exchange. *Annual Review of Law and Social Science*, 13.

- Hidayat, D. P. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Perbankan Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1).
- Ismawati, T., & Ahmad, R. (2019). Confirmatory Factor Analysis Terhadap Employee Engagement PT PP London Sumatera Dolok Estatelima Pulu. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(2).
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.2307/256287>.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1). doi: 10.5296/ijhrs.v6i1.8854
- Kimberly, & Utoyo, S. D. B. (2013). Hubungan Psychological Well-Being dan Work Engagement pada Karyawan yang Bekerja di Lokasi Tambang. *Jurnal Psikologi*. Diakses pada 10 Oktober 2019 melalui situs: <http://lib.ui.ac.id/naskahringkas/2015-09/S-Kimberly>.
- Kurniawati, I. D. (2014). Masa kerja dengan Job Engagement pada Karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 2(2).
- Ledimo, O., & Hlongwene, V. (2014). The Role of Organisational Justice on Employee Engagement within a Public Service Organisation in South Africa. *La Pensee Multidisciplinary Journal*, 76(11). 1-13
- Lewiuci, P. G., & Mustamu, R. H. (2016). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora*, 4(2). 101-107.
- Lipman, V. (2019). Six Habits of Highly Engaged Employees. Diakses pada 26 September 2020 melalui situs: <https://www.predictiveindex.com/blog/six-habits-of-highly-engaged-employees/>
- Lyu. X. (2016). Effect Of Organizational Justice on Work Engagement with Psychological Safety as a Mediator: Evidence From China. *Social Behavior And Personality*, 44(8). 1359-1370.

- Mewengkang, M., & Panggabean, H. (2016). Work Engagement Karyawan MRN Terhadap Implementasi Aplikasi Data Analisis SDM. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, 5(1). 1-14.
- Nurofia, F. (2009) Mengenal Employee Management. *Psikomedia - Jurnal Psikologi Maranatha*, 6(1).
- Olivia, S., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Work Engagement Pada Anggota Sabraha Polda Jateng Semarang. *Jurnal Empati*, 6(4).
- Prabasari, I. G. A. A. M., & Netra, I. G. S. K. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *Jurnal Manajemen*, 2(4).
- Prakoso, G.A., Listiara, A. (2017). Hubungan Antara Happiness at Work dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta Dan PT.PLN (Persero) APJ Magelang. *Jurnal Empati*, 6(1). 173-180.
- Prasetyo, S. (2018). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Kerja Dengan Variabel Moderator Komitmen Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jawa Bagian Timur Dan Bali I. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2).
- Pratiwi, M. R., & Syahrizal. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(2).
- Rizkiani, B. E., & Sawitri, D. R. (2015). Kepribadian Proaktif Dan Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Empati*, 4(4).
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Diakses pada 21 November melalui situs: <http://www.wellbeing4business.co.uk/docs/Article%20%20Engagement%20research.pdf>.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7). 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.

- Santosa, T. E. C. (2012). Memahami dan Mendorong Terciptanya Employee Engagement Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 11(2). 207-216.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, dan Pengembangan*, 1(5). 917-926.
- Saraswati, N.P.A.S., & Ribek, P.K. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Turnover Intention Karyawan pada Negari Coffee Luwak. *Juima*, 8(1). 116-127.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). UWES - Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement Of Work Engagement With A Short Questionnaire A Cross National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: ALFABETA
- Sungkit, F.N., & Meiyanto, S.I. (2015). Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology*, 1(1). 61-73.
- The Predictive Index. (2019). Most Reports Are Wrong; Employees Aren't That Disengaged. <https://www.predictiveindex.com/blog/reports-are-wrong-employees-arent-disengaged/>
- Tribunnews. (2019). TRIBUNWIKI: PT PLN (Persero), BUMN Penyedia Aspek Listrik Indonesia. Diakses pada tanggal 23 Februari 2020 melalui situs: <https://www.tribunnews.com/nasional/2019/08/04/tribunwiki-pt-pln-persero-bumn-penyedia-aspek-listrik-indonesia>
- Warta Ekonomi. (2017). Dale Carnegie: Hanya 25 Persen Milenial Terlibat Sepenuhnya dengan Perusahaan. Diakses pada 11 November 2019 melalui situs: <https://www.wartaekonomi.co.id/read159360/dale-carnegie-hanya-25-persen-milenial-terlibat-sepenuhnya-dengan-perusahaan.html>