

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN  
PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA HOTEL HOTEL  
MERAPI MERBABU (MM) YOGYAKARTA**

**NASKAH PUBLIKASI**



**Disusun Oleh :**

**Nama : Tommy Putra Utama**  
**No. Mhs : 11311419**  
**Jurusan : Ekonomi Manajemen**  
**Jurusan : MSDM**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**

**2017**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN  
PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA HOTEL HOTEL  
MERAPI MERBABU (MM) YOGYAKARTA**

**Disusun Oleh :**

**Nama : Tommy Putra Utama**  
**No. Mhs : 11311419**  
**Jurusan : Ekonomi Manajemen**  
**Jurusan : MSDM**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada Tanggal 15 November 2018

Dosen Pembimbing,

Achmad Sobirin Drs.,M.B.A., Ph.D., Ak.

## ABSTRAK

### **Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* pada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta**

**Tommy Putra Utama**

Adapun tujuan dari penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM), mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM), dan mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM). Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 50 karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*, yaitu hanya karyawan tetap Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Analisis Regresi Linier dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, dan pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,034) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Distributif meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Prosedural meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Interaksional meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan.

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

## **ABSTRACT**

### *The Influence of Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice on Employee Engagement at Merapi Merbabu (MM) Hotel Yogyakarta*

*The purpose of the study was to determine and analyze the effect of distributive justice on employee engagement of Merapi Merbabu Hotel employees (MM), to know and analyze the influence of procedural fairness on employee engagement of Merapi Merbabu (MM) Hotel employees, and to know and analyze the effect of interactional justice on employee engagement employees Hotel Merapi Merbabu (MM). This type of research is quantitative research using survey methods. In this study the samples taken were all employees of the Merapi Merbabu (MM) Hotel Yogyakarta. The number of samples in this study were 50 employees of Merapi Merbabu (MM) Hotel Yogyakarta. The sampling method in this study was purposive sampling technique, that is only permanent employees of Merapi Merbabu (MM) Hotel Yogyakarta. Linear Regression Analysis in this study was used to determine and analyze the effect of distributive justice on employee engagement of Merapi Merbabu (MM) Hotel employees in Yogyakarta, the influence of procedural justice on employee engagement of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta Hotel employees, and the effect of interactional justice on employee engagement of hotel employees Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. The results of the analysis show that the variable Distributive Justice has a significant effect on the Employee Engagement of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta Hotel (probability value  $t$ -count (0.034) <Level of Significant (0.05)). This can be interpreted, if Distributive Justice increases, then the Employee Engagement Hotel of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta has increased. The results of the analysis show that the variable procedural justice has a significant effect on the employee engagement of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta Hotel (probability value  $t$ -count (0.046) <Level of Significant (0.05)). This can be interpreted, if procedural justice increases, then the Employee Engagement Hotel of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta has increased. The results of the analysis show that the variable interactional justice has a significant effect on the Employee Engagement of the Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta Hotel (probability value  $t$ -count (0.046) <Level of Significant (0.05)). This can be interpreted, if Interactional Justice increases, then the Employee Engagement Hotel of Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta has increased.*

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Fenomena ketidakadilan ini dalam organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (Hasibuan, 2003). Dalam organisasi terdapat lebih dari satu sumber daya yang dimiliki. Di antara sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang sangat penting diantara sumber daya lainnya. Tanpa SDM, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat dikelola menjadi suatu produk. Sumber daya manusia dipandang sebagai kinerja dan pengembangan kompetensi SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009). Untuk mengembangkan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus dicapai, salah satunya adalah untuk memperoleh profit. Untuk mendapat setiap tujuan perusahaan tersebut, mendorong para manajemen perusahaan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini kinerja adalah melakukan suatu kegiatan keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Aquino *et al.*, dalam Kadaruddin, dkk., 2007).

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima secara luas (Held dalam Mahmudah, 2010). Keadilan dapat diartikan sebagai bentuk yang dinilai atau dipersepsikan baik oleh anggota dalam organisasi. Sheppard *et al.*, (Beugre, 2002) mengajukan definisi keadilan yang lebih tepat bagi wacana organisasi yang mendasarkan pada dua prinsip, yaitu: prinsip pertama; keadilan memerlukan sebuah penilaian atas keseimbangan (*balance*), yakni perbandingan dua kegiatan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, dengan mengevaluasi hasil-hasil dari dua orang atau lebih dan menyamakan hasil tersebut kepada nilai input yang diberikan. Prinsip kedua; kebenaran (*correctness*) yang mengacu pada sebuah kualitas yang membuat keputusan menjadi benar berkaitan dengan aspek-aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan prosedural dan kesesuaian dengan moral dan nilai dari waktu. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2007).

Cropanzano *et al.*, (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan yang lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan

seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Keadilan organisasi sendiri terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan di antara karyawan, keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, dan keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Penelitian ini akan membahas 3 (tiga) aspek dalam keadilan organisasional tersebut.

Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran karyawan secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan.

Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi (Deutsch dalam Beugre, 2002). Dari kajian teoritikal di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja karyawan. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja karyawan (Supardi, 2008). Keadilan distributif dapat juga didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Jika para manajer tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, karyawan akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasi (Murtaza *et al.*, 2011).

Selanjutnya, keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Keadilan prosedural adalah keadilan yang memperhatikan mekanisme yang mendukung pemberdayaan karyawan dan memberi dukungan kepada karyawan. Keadilan prosedural adalah

mengacu pada keadilan peraturan dan prosedur dimana penghargaan didistribusikan (Alexander & Ruderman dalam Supardi, 2008). Mengacu pendapat Cropanzano *et al.*, (2007) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Magner dkk., (Beugre, 2002) berpendapat bahwa manajer atau pimpinan seharusnya menghindari penggunaan prosedur yang berubah-ubah dan sewenang-wenang dalam mengalokasikan sumber daya kerja yang ada. Agar organisasi dapat melakukannya, maka manajer/pimpinan harus mengembangkan aturan atau prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya secara jelas dan di dalamnya terdapat mekanisme komunikasi dari bawah ke atas (bersifat usulan). Apabila hal tersebut dilakukan, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

Sementara itu, keadilan prosedural fokus pada proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan yang dipandang masuk akal. Para karyawan ingin mengetahui keputusan apa yang diambil dan bagaimana proses keputusan dibuat. Dalam suatu organisasi, jika evaluasi dari manajer atas kinerja karyawan dipersepsikan tidak adil sesuai dengan aturan dan regulasi, maka karyawan mempersepsinya tidak ada keadilan. Para manajer dianggap diskriminasi dalam keputusan karyawan. Praktik yang demikian akan mengarah kepada rasa frustrasi para karyawan. Respon terhadap ketidakadilan ini akan menyebabkan kinerja karyawan memburuk. Sebaliknya, karyawan mempersepsikan bahwa jika para manajer memperlakukan secara adil para karyawan, karyawan akan bangga dengan perusahaannya dan akhirnya organisasi akan mendapat luaran organisasional yang diharapkan, seperti komitmen organisasional.

Selain keadilan distributif dan keadilan dalam organisasi juga diperlukan keadilan interaksional. Keadilan interaksional berkaitan dengan keadilan yang terjadi ketika perlakuan dalam implementasi atau pengalokasian tingkat upah dipandang adil. Beberapa penelitian menyarankan keadilan interaksional terdiri dari dua bentuk, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Colquitt *et al.*, 2001). Keadilan interpersonal mencerminkan sejauhmana orang diperlakukan dengan cara sopan, dimuliakan, dihargai. Sebaliknya, keadilan informasi onal menekankan pada akurasi dan kualitas penjelasan yang individu terima.

Studi keadilan merupakan bagian penting kajian motivasi di tempat kerja yang berawal dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan di tempat kerja. Studi ini berbasis pada salah satu teori klasik keadilan yang disebut dengan teori *equity* di mana orang mengevaluasi kontribusi yang diberikan pada organisasi dan apa yang karyawan peroleh dari organisasi. Kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan. Sedangkan, keadilan prosedural merupakan keadilan atas mekanisme munculnya alokasi keadilan distributif. Terkait dengan keadilan, maka

dapat diartikan bahwa keadilan adalah persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang karyawan terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (Atmojo & Heru, 2016) menjelaskan bahwa keadilan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kemudian terkait dengan *employee engagement* yang merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi karyawan, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri. Organisasi (perusahaan) yang *engaged* memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi (McLeod, 2009). *Engagement* didefinisikan sebagai sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi, yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli, 2002 dalam Bresó, Schaufeli, & Salanova, 2010).

Dalam Organisasi (perusahaan) *employee engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis, dan bekerja dengan koleganya untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi juga harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara *engagement* yang membutuhkan hubungan dua arah yaitu antara *employer* dan *employee* (Robinson, Perryman, dan Hayday, 2004). Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerjanya. Individu harus memiliki *engagement*, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Individu tidak bisa mengharap organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi karyawan definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Individu bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional karyawan. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaan karyawan saat ini atau berpotensi di lain. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi karyawan.

Hotel Merapi Merbabu (MM) adalah salah satu pihak hotel besar yang mengurus ratusan karyawan. Di antara ketatnya persaingan dibidang industri perhotelan, MM Hotel Yogyakarta berusaha turut serta dalam penyediaan layanan hotel dengan suatu konsep yang berbeda. Suasana hunian yang indah ditengah kota Sleman, dengan satu-satunya Hotel di Yogyakarta yang memiliki ciri khas layanan dan lokasi yang nyaman, *design* hotel dan kamar yang perpaduan minimalis dan kontemporer disertai sentuhan modern. Fasilitas hotel antara lain restoran Tlogo Putri dan *voyer* yang nyaman, kolam renang Tlogo Nirmolo dan Artha Spa, ruang *meeting* dengan kapasitas 5 sampai 400 orang yang bernama Kaliurang 1, Kaliurang 2, Turgo, Cangkringan, Kaliadem, dan Gendol. Lapangan

parkir yang sangat luas, akses layanan internet nirkabel di seluruh area hotel, pelayanan yang ramah dan sistematis didukung oleh 134 kamar yang terdiri dari berbagai macam tipe dari *deluxe room*, *executive room*, *executive balcony*, *suite room* dan *royal suite* bagi kalangan profesional dan keluarga. Lokasi yang sangat strategis terdapat di wilayah Yogyakarta Utara, dimana sangat berdekatan dengan pusat kegiatan kampus dan *airport international* di Yogyakarta membuat keberadaan hotel ini semakin eksis dan sangat membantu bagi mitra kerja, baik kalangan korporasi maupun pemerintahan (Company Profile MM Hotel & Resort, 2013).

Demi semakin meningkatkan daya saingnya, terhitung mulai bulan Juli 2013, MM Hotel Yogyakarta secara langsung mengoperasikan sendiri MM Hotel Yogyakarta untuk demi meningkatkan pengalaman para tamu dibidang perhotelan dengan lebih mendekatkan pemenuhan kebutuhan tamu dalam akomodasi perhotelan secara langsung. Penambahan *poolside lounge* SPA dan Caffe Teras disertai berbagai fasilitas dan penawaran menarik lainnya semakin memantapkan posisi MM Hotel Yogyakarta pada tingkatan yang sangat diperhitungkan oleh kompetitornya di wilayah Yogyakarta Utara. Bisnis hotel dengan konsep etnis naturalis dengan berbagai fasilitas yang mampu memberikan *impression* kepada konsumennya menjadikan MM Hotel Yogyakarta sebagai hotel dan tempat wisata yang eksklusif bagi kalangan pebisnis maupun wisatawan domestik maupun mancanegara (Company Profile MM Hotel & Resort, 2013).

Sebaiknya karyawannya bisa menghasilkan *employee engagement* dan kinerja yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan pihak hotel, maka dari itu organisasi ini juga harus melakukan peningkatan terhadap keadilan organisasinya, terutama yang berkaitan dengan keadilan distributif dan keadilan proseduralnya. Meskipun perlakuan yang adil dalam hal yang sudah diterapkan dalam organisasi, karyawan Hotel MM mungkin masih mempersepsikannya bahwa karyawan tidak diperlakukan secara adil oleh Hotel MM.

### **Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM).
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM).
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012) dengan judul “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*”. Penelitian ini menguji dua jenis prediktor yaitu; keterlibatan karyawan: keterlibatan pekerjaan dan keterlibatan organisasi. Pengaruh persepsi keadilan (keadilan prosedural dan distributif) pada berbagai hasil mungkin sebagian karena

keterlibatan karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi keadilan dalam organisasi karyawan, karyawan lebih mungkin untuk merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana karyawan melakukan peran karyawan dengan memberikan lebih dari diri karyawan sendiri melalui tingkat yang lebih besar dari keterlibatan. Di sisi lain, persepsi rendah keadilan cenderung menyebabkan karyawan untuk menarik dan melepaskan diri dari peran pekerjaan karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah 32 dosen di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Maranatha Christian Universitas Bandung secara *purposive sampling*. Analisa data ini menggunakan dengan Linier Analisis Regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif memprediksi keterlibatan karyawan (keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi).

## **Landasan Teori**

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik karyawan untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi karyawan, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri.

### **Keadilan Distributif**

Keadilan distributif adalah keadilan berkaitan dengan alokasi *outcome* atau hasil yang diperoleh karyawan, seperti kepuasan, komitmen dan kinerja (Masterson *et al.*, 2000). Tjahjono (2014) menambahkan bahwa keadilan distributif bersifat transaksional antara organisasi dan karyawan. Karyawan termotivasi untuk memperoleh kesejahteraan jangka panjang, sehingga distribusi yang adil menjadi sangat penting bagi karyawan.

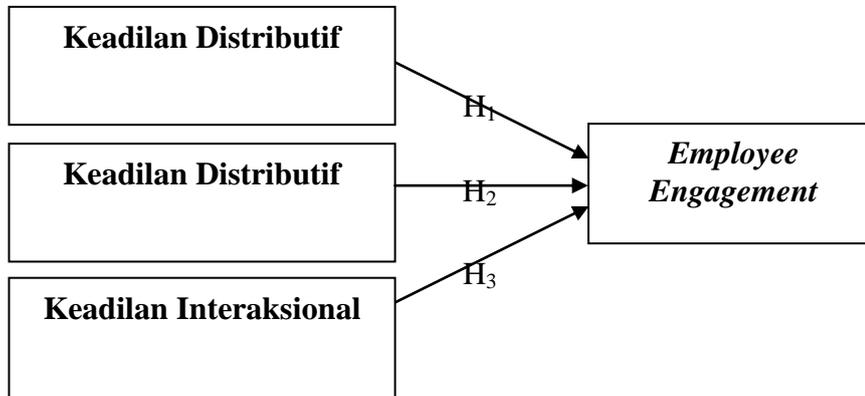
### **Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedural menjelaskan bahwa orang tidak hanya melakukan evaluasi hasil, namun juga melakukan evaluasi prosedur untuk menentukan alokasi tersebut. (Tyler & Blader, 2003). Tjahjono (2008) menegaskan bahwa keadilan prosedural merupakan mekanisme yang adil untuk memperoleh kesejahteraan yang diharapkan.

### **Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional (*interactional justice*) mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik (Jawad *et al.*, 2012). Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi *et al.*, 2011).

## Kerangka Pemikiran



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

Sumber: Dimodifikasi dari Margaretha dan Elisabeth (2012), Atmojo dan Heru (2016).

### Hipotesis

H<sub>1</sub>: Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta.

H<sub>2</sub>: Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta.

H<sub>3</sub>: Keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 50 karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta.

### Definisi Operasional Variabel

#### a. Keadilan Distributif (X<sub>1</sub>)

Keadilan distributif adalah sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari jam kerja, gaji atau upah, promosi, dan *reward* lainnya. Indikator diukur dari keadilan distributif meliputi (Niehoff & Moorman, 1993):

1. Kesesuaian jadwal kerja
2. Tingkat gaji
3. Kesesuaian beban kerja
4. Penghargaan atau promosi yang didapatkan
5. Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan
6. Kesesuaian *reward* lainnya.

#### b Keadilan Prosedural ( $X_2$ )

Keadilan prosedural adalah fokus pada proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan yang dipandang masuk akal. Variabel keadilan prosedural terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut (Niehoff & Moorman, 1993) :

1. *Fair formal procedure* (prosedur formal yang adil)
2. *Interactional justice* (keadilan dalam interaksi prosedural).

#### c Keadilan Interaksional ( $X_3$ )

Keadilan interaksional adalah mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Variabel keadilan interaksional terdiri dari beberapa indikator sebagai berikut (Tyler dalam Budiarto dan Rani, 2005) :

1. Penghargaan.
2. Netralitas.
3. Kepercayaan.

#### d. *Employee Engagement* (Y)

*Employee engagement* adalah sikap yang positif yang dimiliki karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi. Variabel *employee engagement* diukur dari beberapa indikator sebagai berikut (Schaufeli *et al.*, 2003):

1. Aspek *Vigor*
2. Aspek *Dedication*
3. Aspek *Absorption*

### **Metode Analisis Data**

#### **Analisis Frekuensi Karakteristik Responden**

Analisis karakteristik responden dalam penelitian ini adalah analisis yang menggambarkan demografi responden yang meliputi; jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan lama kerja.

#### **Analisis Frekuensi Deskripsi Variabel**

Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi variabel penelitian yang menggambarkan jawaban dalam bentuk frekuensi (Sangat Rendah, Rendah, Sedang, Tinggi, Sangat Tinggi) dan atau nilai *mean* dari responden atas kuesioner yang diberikan pada masing-masing variabel keadilan keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan *employee engagement*.

#### **Analisis Kuantitatif (Uji Hipotesis)**

Analisis kuantitatif adalah analisis yang menggunakan angka-angka. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

## HASIL ANALISIS

### Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

#### a. Variabel Keadilan Distributif

Berikut ini penilaian responden terhadap Keadilan Distributif:

**Tabel 1**  
**Penilaian Responden terhadap Keadilan Distributif**

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang.	3,58	Tinggi
2	Saya merasa imbalan yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang saya kerjakan.	3,52	Tinggi
3	Saya menganggap beban kerja pekerjaan saya sesuai dengan apa yang saya rasakan	3,54	Tinggi
4	Saya merasa beban kerja yang saya hadapi cukup ringan.	3,32	Tinggi
5	Secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll.) yang saya dapatkan sesuai dengan kontribusi saya dalam perusahaan	3,64	Tinggi
6	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya.	3,74	Tinggi
<b>Rerata</b>		3,56	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 1 dari 50 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Keadilan Distributif Karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,56). Hal ini menunjukkan bahwa jadwal kerja responden telah sesuai dengan pekerjaan responden sekarang, responden merasa imbalan yang responden dapatkan sesuai dengan apa yang responden kerjakan, responden menganggap beban kerja pekerjaan responden sesuai dengan apa yang responden rasakan, responden merasa beban kerja yang responden hadapi cukup ringan, secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll.) yang responden dapatkan sesuai dengan kontribusi responden dalam perusahaan, dan responden merasa tanggung jawab pekerjaan responden sesuai dengan kemampuan responden.

#### b. Variabel Keadilan Prosedural

Berikut ini penilaian responden terhadap Keadilan Prosedural:

**Tabel 2**  
**Penilaian Responden terhadap Keadilan Prosedural**

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak	3,98	Tinggi
2	Atasan selalu mendengarkan aspirasi saya	3,94	Tinggi
3	Atasan menjelaskan hasil keputusan yang telah dibuat.	3,94	Tinggi
4	Atasan menyediakan informasi tambahan tentang tugas/pekerjaan ketika saya meminta	3,92	Tinggi
5	Ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya	3,96	Tinggi
6	Atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan	3,78	Tinggi
7	Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya	4,18	Tinggi

	sebagai seorang karyawan		
<b>Rerata</b>		3,96	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 2 dari 50 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Keadilan Prosedural Karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,96). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak, atasan selalu mendengarkan aspirasi responden, atasan menjelaskan hasil keputusan yang telah dibuat, atasan menyediakan informasi tambahan tentang tugas/pekerjaan ketika responden meminta, ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi responden, atasan selalu mengerti terhadap apa yang responden inginkan, dan atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak responden sebagai seorang karyawan.

### c. Variabel Keadilan Interaksional

Berikut ini penilaian responden terhadap Keadilan Interaksional:

**Tabel 3**  
**Penilaian Responden terhadap Keadilan Interaksional**

No.	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Atasan saya memberikan penghargaan atas status seseorang dalam organisasi	3,90	Tinggi
2	Perusahaan menghargai hak karyawan.	3,86	Tinggi
3	Perusahaan menghormati hak karyawan.	3,88	Tinggi
4	Atasan saya selalu berkata-kata/bersikap ramah.	3,66	Tinggi
5	Atasan saya selalu bertindak sopan.	3,86	Tinggi
6	Atasan saya mengambil keputusan dengan menggunakan fakta	4,28	Sangat Tinggi
7	Atasan saya mengambil keputusan yang objektif	4,10	Tinggi
8	Atasan saya mengambil keputusan dengan validitasnya tinggi	3,98	Tinggi
9	Atasan saya mengambil keputusan bukan berdasar opini semata.	4,16	Tinggi
10	Atasan saya memiliki rasa percaya kepada bawahannya.	4,18	Tinggi
11	Atasan saya memiliki keyakinan kepada bawahannya	3,84	Tinggi
12	Atasan saya memiliki harapan yang besar terhadap bawahannya.	3,94	Tinggi
13	Atasan saya yakin bahwa bawahannya tidak akan mengecewakannya.	3,88	Tinggi
14	Atasan saya tidak sering frustrasi dengan marah-marah kepada bawahan.	3,96	Tinggi
<b>Rerata</b>		3,96	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 3 dari 50 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai Keadilan Interaksional Karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, Tinggi (Mean 3,96). Hal ini menunjukkan bahwa atasan responden memberikan penghargaan atas status seseorang dalam organisasi, perusahaan menghargai hak karyawan, perusahaan menghormati hak karyawan, atasan responden selalu berkata-kata/bersikap ramah, atasan responden selalu bertindak sopan, atasan

responden mengambil keputusan dengan menggunakan fakta, atasan responden mengambil keputusan yang objektif, atasan responden mengambil keputusan dengan validitasnya tinggi, atasan responden mengambil keputusan bukan berdasar opini semata, atasan responden memiliki rasa percaya kepada bawahannya, atasan responden memiliki keyakinan kepada bawahannya, atasan responden memiliki harapan yang besar terhadap bawahannya, atasan responden yakin bahwa bawahannya tidak akan mengecewakannya, dan atasan responden tidak sering frustrasi dengan marah-marah kepada bawahan.

**d. Variabel *Employee Engagement***

Berikut ini penilaian responden terhadap *Employee Engagement*.

**Tabel 4**  
**Penilaian Responden terhadap *Employee Engagement***

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Saya merasa memiliki tingkat kekuatan mental yang tinggi dalam bekerja	4,08	Tinggi
2	Saya merasa memiliki tingkat resiliensi mental yang tinggi dalam bekerja	3,98	Tinggi
3	Saya berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan	4,28	Sangat Tinggi
4	Saya gigih dalam menghadapi kesulitan	4,22	Sangat Tinggi
5	Saya memiliki perasaan yang penuh makna	4,20	Sangat Tinggi
6	Saya antusias dalam bekerja	4,22	Sangat Tinggi
7	Saya memiliki inspirasi dalam bekerja	4,24	Sangat Tinggi
8	Saya memiliki kebanggaan dalam pekerjaan	4,14	Tinggi
9	Pekerjaan saya cukup menantang.	4,12	Tinggi
10	Saya selalu berusaha berkonsentrasi dalam pekerjaan	4,26	Sangat Tinggi
11	Saya memiliki minat yang mendalam dalam pekerjaan	4,20	Sangat Tinggi
12	Saya tenggelam dalam pekerjaan	3,78	Tinggi
13	Saya merasa waktu terasa berlalu begitu cepat	4,08	Tinggi
14	Saya merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan	3,62	Tinggi
<b>Rerata</b>		4,10	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4 dari 50 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui kebanyakan responden menilai *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, Tinggi (Mean 4,10). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa memiliki tingkat kekuatan mental yang tinggi dalam bekerja, responden merasa memiliki tingkat resiliensi mental yang tinggi dalam bekerja, responden berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, responden gigih dalam menghadapi kesulitan, responden memiliki perasaan yang penuh makna, responden antusias dalam bekerja, responden memiliki inspirasi dalam bekerja, responden memiliki kebanggaan dalam pekerjaan, pekerjaan responden cukup menantang, responden selalu berusaha berkonsentrasi dalam pekerjaan, responden memiliki minat yang mendalam dalam pekerjaan, responden tenggelam dalam pekerjaan, responden merasa waktu terasa berlalu begitu cepat, dan responden merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan.

## Analisis Regresi Linier

### a. Hasil Estimasi Regresi Linier

**Tabel 5**  
**Hasil Regresi Linier Metode OLS**

Variabel	Koefisien Beta	t-hitung	Probabilitas
Konstanta	1,020	2,673	0,010
Keadilan Distributif ( $X_1$ )	0,260	2,191	0,034
Keadilan Prosedural ( $X_2$ )	0,318	2,055	0,046
Keadilan Interaksional ( $X_3$ )	0,304	2,049	0,046
$R^2$ : 0,592			
Adjusted $R^2$ : 0,562			
F-statistik : 22,233, Sig. = 0,000			
N : 50			
Variabel Dependen (Y) : <i>Employee Engagement</i>			

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

### b. Pengujian Hipotesis (Uji t)

- 1) Pengujian Pengaruh Keadilan Distributif ( $X_1$ ) terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

$H_1$ : Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai **probabilitas t<sub>hitung</sub>** (0,034) < *Level of Significant* (0,05), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

- 2) Pengujian Pengaruh Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

$H_2$ : Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t<sub>hitung</sub> (0,046) < *Level of Significant* (0,05), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

- 3) Pengujian Pengaruh Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

$H_3$ : Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas t<sub>hitung</sub> (0,046) < *Level of Significant* (0,05), maka  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y).

### c. Pengujian $R^2$ (Koefisien Determinasi)

Hasil dari regresi dengan metode OLS diperoleh  $R^2$  (Koefisien Determinasi) sebesar 0,592, artinya variabel *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta dapat dijelaskan oleh yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional secara serentak sebesar 59,2%, sedangkan sisanya sebesar 40,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, misalnya *reward*, motivasi kerja, promosi jabatan, komitmen karyawan, dan lain-lain.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement***

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,034) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Distributif meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan. Penelitian ini sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) yang menduga bahwa keadilan distributif menjadi prediktor terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian Saks (2006) tidak memberikan bukti bahwa keadilan distributif memprediksi baik *job engagement* maupun *organizational engagement*. Menurut Folger & Cropanzano (Chi & Han, 2008) dan Witt, Kacmar, & Andrews (Chi & Han, 2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang diterima dari pengalokasian sumber penghasilan organisasi. Sementara menurut Simpson & Kaminski (2007) keadilan distributif menunjuk pada keadilan yang diterima dalam pemberian penghargaan di dalam suatu organisasi seperti pembayaran yang tepat dalam waktu dan jumlah yang diterima dan tingkat manfaat. Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang dilakukan yang pada gilirannya mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi (Ambrose & Arnaud, 2005). Pada model ekstinsik, ketika para karyawan merasa diperlakukan secara adil setelah berpartisipasi dalam rencana pembagian keuntungan, karyawan mengalami perasaan dari keadilan distributif.

### **Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement***

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Prosedural meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan. Hasil penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012) menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi prediktor dari *employee engagement*. Hasil penelitian Budiarto & Rani (2005) menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi prediktor dari *employee engagement*. Penelitian ini sebelumnya pernah

dilakukan oleh Saks (2006) yang menduga bahwa keadilan prosedural menjadi prediktor terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural memprediksi terjadinya *organizational engagement* namun tidak memprediksi *job engagement*.

Keadilan prosedural menunjuk pada keadilan yang diterima dari prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan-keputusan (Folger & Cropanzano, 1998; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995; dalam Chi & Han, 2008). Menurut Simpson & 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 (Simpson & Kaminski, 2007). Para karyawan menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika karyawan mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan suara-suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Price, Lavelle, Henley, Cocchiara, & Buchanan, 2006; Thibaut & Walker, 1975; dalam Chi & Han, 2008).

Pengaruh dari persepsi keadilan prosedural pada berbagai macam hasil kerja mungkin hasil dari sebagian *employee engagement*. Dengan kata lain, ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan dalam organisasi karyawan, dipastikan karyawan merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran karyawan dengan memberi lebih besar melebihi tingkat *engagement*. Di sisi lain, persepsi keadilan prosedural yang rendah kemungkinan disebabkan para karyawan menarik diri dan melepaskan diri karyawan sendiri dari peran kerja karyawan. Keadilan prosedural juga merupakan salah satu kondisi kerja dalam model *engagement*. Berkurangnya keadilan dapat memperburuk *burnout* (kelelahan) dan sementara persepsi positif keadilan dapat memperbaiki *engagement* (Maslach *et al.*, dalam Saks, 2006).

Keadilan prosedural dapat berdampak pada *employee engagement* yang mana *employee engagement* sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja karyawan, dalam keterikatan, orang-orang memberdayakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Secara umum *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai keterlibatan dan kepuasan individu dan juga rasa antusias untuk bekerja (Harter, Schmidt, & Hayes (Endres & Mancheno-Smoak, 2008). Karyawan yang terikat (*engaged employee*) merupakan kesadaran dalam konteks bisnis dan bekerja dengan rekan-rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan yang bermanfaat bagi organisasi. Banyak organisasi meyakini bahwa *engagement* merupakan suatu sumber dominan bagi keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Kunci pendorong dari *employee engagement* termasuk komunikasi, memberi kesempatan bagi para karyawan untuk lebih maju dan berpikir bahwa para manajer berkomitmen terhadap organisasi (Kular *et al.*, 2008).

#### **Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement***

Hasil analisis Regresi Linier menunjukkan bahwa variabel Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of*

*Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Interaksional meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan. Hasil penelitian Budiarto & Rani (2005) menunjukkan bahwa keadilan interaksional menjadi prediktor dari *employee engagement*. Hasil penelitian Lewis (2013) menunjukkan bahwa keadilan interaksional menjadi prediktor dari *employee engagement*. Keadilan interaksional berkaitan dengan keadilan yang terjadi ketika perlakuan dalam implementasi atau pengalokasian tingkat upah dipandang adil. Beberapa penelitian menyarankan keadilan interaksional terdiri dari dua bentuk, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Colquitt *et al*, 2001). Keadilan interpersonal mencerminkan sejauhmana orang diperlakukan dengan cara sopan, dimuliakan, dihargai. Sebaliknya, keadilan informasional menekankan pada akurasi dan kualitas penjelasan yang individu terima. Keadilan interaksional merupakan kunci terbentuknya motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi. Keadilan interaksional terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan kerja sehari-hari (Bass, 2003). Adanya keadilan interaksional dalam organisasi perusahaan, maka dapat berdampak positif terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan).

## **KESIMPULAN**

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,034) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Distributif meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Prosedural meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Interaksional berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (0,046) < *Level of Significant* (0,05)). Hal ini dapat diartikan, jika Keadilan Interaksional meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mengalami peningkatan.

## **SARAN**

Berkaitan dengan dominanya (dapat dilihat dari nilai koefisien beta terbesar) pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* pada

Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta, maka dapat diberikan saran untuk meningkatkan motivasi, dengan cara:

1. Perlu disarankan kepada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta untuk lebih meningkatkan indikator keadilan prosedural dengan *mean* terendah, yaitu indikator atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan dengan cara Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta selalu lebih berusaha memahami terhadap apa yang diinginkan karyawan, berusaha memenuhi keinginan karyawan, dan berusaha memprioritaskan keinginan karyawan. Dengan demikian, maka *Employee Engagement* pada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta akan lebih meningkat lagi.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya yang tertarik melakukan penelitian serupa disarankan untuk menambah variabel penelitian, misalnya *reward*, motivasi kerja, promosi jabatan, komitmen karyawan, dan lain-lain yang dapat berpengaruh terhadap *employee engagement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmojo, Singgih Tiwut dan Heru Kurnianto Tjahjono. 2016. Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. *JBTI*. Vol.7 No.1.
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita Wardani. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi* Vol. 3 No.2.
- Colquitt, Jason A., Wesson. Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., dan Yee Ng., K. 2013. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86(3). pp: 425-445.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., dan Chen, P.Y. 2007. Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural from Interactional Justice. *Group and Organization Management*. 27. 324–351.
- Clayton, S. & Opatow, S. 2003. Justice and Identity: Changing Perspectives on What is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4): 298-310.
- Gilliland, S.W. 1994. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*. 79(5). 691-701.
- Greenberg, J., dan Baron, RA., 2003. *Behavior in Organizations*. Eighth Edition, Prentice Hall, New Delhi.
- Gujarati, Damodar. 2009. *Ekonometrics*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Irawan, Luthfi. 2015. Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Pada Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Tanjung Kreasi Parquet Industry Temanggung). *Skripsi*. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang.
- Kadaruddin, Abd., Rahman Kadir, Ria Mardiana Y., 2007. Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap

Kepuasan Kepuasan Pegawai Pajak di Kota Makassar. *Publikasi Penelitian*. Manajemen dan Keuangan, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin.

Kinicki, A. & Fulgate, M. 2013. *Organizational Behavior*. 5th Edition. New York: McGraw Hill Education.

Lewis. R. Philipus. 2013. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan. *JRMB*. Volume 8. No.1.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Ardi Offset.

Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.

Mangkuprawira S., dan Vitalaya HA. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Margaretha, Meily dan T. Elisabeth Cintya Santosa. 2012. Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*. *Jurnal Manajemen*. Vol.12, No.1.

Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. and Taylor, M.S. 2000. Integrating Justice and Social Exchange: the Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4); 738-748.

McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.

Murtaza, G., Shad, I., Shahzad, K., Shah, M. K., dan Khan, N. A. 2011. Impact of Distributive and Procedural Justice on Employees' Commitment: A Case of Public Sector Organization of Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 29: 73-80

Ruslan, Rosady. 2004. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Rahayu, Sri. 2005. *SPSS Versi 12.00. Dalam Riset Pemasaran*. Bandung: Alfabeta.

Robbins, P. Stephen, & Coulter. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan; Editor: Agus Widyanoro). Jakarta: Prenhallindo.

- Santoso, Singgih. 2009. *Menguasai Statistik di Era Informasi*. Jakarta: PT. Elek Media Komputindo.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Tiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisna, I Wayan Wira dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2015. Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit TK II Udayana Denpasar. *Publikasi Penelitian*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali.
- Tjahjono, H.K. 2005. Praktik-praktik Manajemen SDM Strategik; Pengujian Universalistik dan Kontijensi dalam Menjelaskan Kinerja Organisasional. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Kinerja*. 9(2):123-134.
- \_\_\_\_\_, 2008. Studi Literatur Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Konsekuensinya dengan Teknik Meta Analisis. *Jurnal Psikologi*. Volume 35(1). 21-40, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2014. The Fairness Of Organization's Performance Appraisal, Social Capital and the Impact Toward Affective Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*. 21(3): 173-179.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. 2003. The Group Engagement model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*. 7(4):349-361.