

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

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh :**

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**YOGYAKARTA**  
**2018**

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

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**



**Disusun Oleh :**

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

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2018**

## **PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

**Yogyakarta, 14 November 2018**

**Penulis**

**Tommy Putra Utama**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN  
PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP  
*EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA 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.....November 2018

Dosen Pembimbing,

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

**HALAMAN PENGESAHAN UJIAN**

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

**Disusun Oleh :**

**Disusun Oleh :**

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

Yogyakarta, November 2018

Disahkan oleh,

1. Dosen Pembimbing Skripsi: Achmad Sobirin Drs.,M.B.A., Ph.D., Ak ( )
2. Dosen Penguji : Titik Nurbiyati Dra., M.Si ( )

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana SE., M.Si., Ph.D.

## **MOTTO**

Hari ini saya tidak mau merasa takut, tidak mau takut gagal, tidak mau takut berbahagia untuk menikmati yang indah, untuk mencintai, dan meyakini bahwa yang saya cintai juga mencintai saya.”

(Sibyl F Patridge)

“Hari ini saya akan mengubah dunia dengan kekuatan berpikir positif, hidup harmonis dengan Tuhan, dan saya yakin hidup manusia dibentuk oleh pikiran manusia dan masa depan kehidupan tergantung oleh pikiran manusia dengan restu Tuhan.”

(Wid. Mahardika.) & Marcus Aurelius (Kaisar Romawi)

“Bersiaplah untuk sesuatu yang akan diceritakan, karena semua sudah dimulai.”

(Tommy Putra Utama)

## KATA PENGANTAR



### **Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* pada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta”. Penyusunan tugas akhir skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan segala sesuatu yang terbaik untuk umatnya. Terima Kasih atas kesehatan, kelancaran, dan petunjuk serta ridho yang telah Engkau berikan.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai guru dan tauladan didalam hidupku dan sebagai pemberi syafa'at di yaumul akhir nantinya, amin.
3. Jaka Sriyana SE., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Achmad Sobirin Drs.,M.B.A., Ph.D., Ak selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan masukannya kepada penulis.

5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang dengan penuh pengabdian telah memberikan ilmu dan pengetahuannya.
6. Untuk kedua orang tua, beserta keluarga yang selalu senantiasa memberikan dukungan dalam bentuk material maupun non-material dari kecil hingga sekarang ini dan tiada henti dalam memberikan doa dan kasih sayangnya.
7. Sahabat-sahabat penulis, yang mana tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terimakasih telah menjadi sahabat penulis yang selalu mengingatkan, membantu dan memberikan motivasi selama ini. Terimakasih juga telah menjadi teman yang selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama ini.
8. Terima Kasih penulis ucapkan untuk orang yang penulis sayangi, yang selalu memotivasi penulis untuk menyelesaikan penelitian ini.

Serta seluruh pihak yang telah memberikan bantuan yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu, terima kasih yang sebanyak-banyaknya dan hanya doa yang dapat Penulis panjatkan semoga Allah SWT selalu memberikan yang terbaik. Penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak dan mohon maaf apabila terdapat kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, November 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	Hal
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL DALAM</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN TUGAS AKHIR</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN UJIAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiii
<b>ABSTRAK</b> .....	xiv
<b><i>ABSTRACT</i></b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
1.4. Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	13
2.1. Landasan Teori.....	13

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	40
2.3. Hubungan antar Variabel.....	44
2.4. Kerangka Pemikiran .....	48
2.5. Hipotesis.....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	50
3.2. Populasi dan Sampel .....	50
3.3. Teknik Pengambilan Sampel .....	51
3.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	51
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	52
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	54
3.7. Metode Analisis Data.....	55
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>58</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	61
4.3. Pembahasan.....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
5.1. Kesimpulan .....	83
5.2. Saran .....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen .....	62
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Dependen .....	63
Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas .....	63
Tabel 4.4. Jenis Kelamin Responden .....	64
Tabel 4.5. Tingkat Pendidikan Responden .....	65
Tabel 4.6. Lama Bekerja Responden .....	65
Tabel 4.7. Interval Skala .....	66
Tabel 4.8. Penilaian Responden terhadap Keadilan Distributif .....	67
Tabel 4.9. Penilaian Responden terhadap Keadilan Prosedural .....	68
Tabel 4.10. Penilaian Responden terhadap Keadilan Interaksional .....	69
Tabel 4.11. Penilaian Responden terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	70
Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas dengan <i>Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	71
Tabel 4.13. Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF .....	72
Tabel 4.14. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan <i>Glejser</i> .....	73
Tabel 4.15. Hasil Regresi Linier Berganda Metode OLS .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran .....	48
--------------------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
Lampiran	
Kuesioner.....	88
Lampiran 2. Rekapitulasi Data Penelitian.....	91
Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	96
Lampiran 4. Frekuensi Karakteristik Responden.....	99
Lampiran 5. Statisitik Deskriptif.....	100
Lampiran 6. Uji Asumsi Klasik.....	102
Lampiran 7. Hasil Regresi.....	103

## 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.*





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. 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 mengharapkan 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.

Penelitian ini merupakan mereplikasi dan memodifikasi (dengan menambah variabel Keadilan Interaksional) dari penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012) dengan judul “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*”. Mendasarkan penelitian sebelumnya dan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* pada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM)?
2. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM)?

3. Apakah ada pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM)?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dibuat lebih jelas dan terarah, sehingga dapat membuahkan hasil penelitian yang tertuang diharapkan akan memberikan manfaat banyak pihak yang memerlukannya. Adapun tujuan dari penelitian untuk:

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).

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Secara praktis, hasil tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemikiran bagi pimpinan dan manajemen perusahaan Hotel Merapi Merbabu (MM) untuk mengambil kebijakan dalam memacu *employee engagement* (sikap positif) karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM)..

2. Secara teoritis, hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan dijadikan khasanah kepustakaan sebagai pedoman dalam meningkatkan *employee engagement* (sikap positif) karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Landasan Teori

##### 2.1.1. *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.

Organisasi 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). *Vigor* dikarakteristikkan dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa

bernilai, antusias, inspirasi, berharga dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas (Schaufeli & Bakker, 2003).

IES mendefinisikan *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).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *employee engagement* adalah sebagai 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.

### **2.1.2. Dimensi *Employee engagement***

Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al.*, 2003), yaitu:

#### **1. Aspek *Vigor***

*Vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

## 2. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan karyawan karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Di samping itu, karyawan biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan karyawan. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena karyawan tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi karyawan merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan karyawan (Schaufeli & Bakker, 2003).

## 3. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya (Schaufeli & Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan karyawan tidak lupa

segala sesuatu disekeliling karyawan, termasuk waktu (Schaufeli & Bakker, 2003).

### **2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee engagement***

*Employee engagement* adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* adalah sebagai berikut (White, 2011):

#### *1. Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action.*

Individu perlu mengetahui apa yang karyawan inginkan, apa kebutuhan organisasi, dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Maslach, Schaufelli, & Leiter (Kulaar, *et al.*, 2008) bahwa *employee engagement* dikarakteristikan dengan kekuatan, dedikasi dan kesenangan dalam bekerja. *Engagement* dasarnya persamaan individual. Hal ini mencerminkan hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan.

Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja karyawan. 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 profesionalnya. 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. Individu juga harus mengambil tindakan, karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Karyawan perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahlian karyawan, mengartikulasikan kepentingan karyawan, memuaskan nilai-nilai inti karyawan, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaan karyawan, menjelaskan prioritas kerja karyawan, atau mendapatkan dukungan yang karyawan butuhkan dari manajer karyawan (White, 2011).

## 2. *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue.*

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan, dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan karyawan dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan interpersonal yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagement* karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* karyawan sendiri. Dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan.

Hal yang mempengaruhi atas kepuasan kerja di seluruh dunia adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa karyawan mengetahui manajer karyawan, mungkin karyawan akan semakin *engaged*. Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Karyawan perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan (White, 2011).

### 3. Executives (E): Trust, Communication, and Culture

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement*. Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan *engagement* dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain

(misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang. Eksekutif harus mengatur arah yang jelas. Kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi. Hal itu tidak bias terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan.

Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *employee engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana, (White, 2011). Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *employee engagement* di atas, sebagian besar menempatkan pada lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi di organisasi sebagai pembentuk *engagement* pada karyawan.

#### **2.1.4. 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. Hal tersebut sejalan dengan

pandangan Clayton dan Opatow (2003). Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (outcome) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg dalam Kadaruddin, dkk., 2007). 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 (Adams dalam Irawan, 2015).

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui. Menurut Yamagishi (Yohanes & Rini, 2005), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan. Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai. Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir

karyawan, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik.

Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih menjanjikan (Robbins, 2008). Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya; usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut. Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan.

Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi. Ada banyak perbedaan definisi “adil” dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas keadilan. Karyawan yang bekerja keras atau produktif akan

pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm*.

Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (*equality*) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas equity norm yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (*needs*) karyawan (Gilliland, 1994). Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa definisi adil dalam distribusi yang dimaksudkan di sini adalah didasarkan pada kepastian, baik pada *merit*, *equality*, maupun *equity norm*. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg dalam Hasmarini, 2008). Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan distributif adalah persepsi seseorang mengenai keadilan atas pendistribusian sumber-sumber diantara para karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi keadilan atas bagaimana imbalan didistribusikan diantara para karyawan. Kreitner dan Fulgate (2013) mendefinisikan keadilan distributif adalah suatu keadilan sumberdaya dan imbalan penghargaan, mencerminkan keadilan yang dirasakan mengenai bagaimana sumberdaya dan penghargaan didistribusikan dan dialokasikan. 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 (Adams dalam Ramamoorthy and Flood, 2004). Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah, yang mencakup

masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan. Kebijakan-kebijakan ini terus menerus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui.

Menurut Yamagishi (Budiarto & Rani, 2005), keadilan distributif dalam psikologi meliputi segala bentuk distribusi di antara anggota kelompok dan pertukaran antar dua orang. Keadilan distributif yang dimaksudkan tidak hanya berasosiasi dengan pemberian, tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran. Keadilan distributif secara konseptual juga berkaitan dengan distribusi keadaan dan barang yang akan berpengaruh terhadap kesejahteraan individu. Kesejahteraan individu yang dimaksudkan meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan (Budiarto & Rani, 2005). Keadilan distributif organisasi dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Dengan pekerjaan yang sama, *reward* (gaji) yang sama antara dua orang pada organisasi yang sama maka kepuasan kerja (*job satisfaction*) tercapai.

Selain *reward* yang sesuai dengan pengorbanan juga kebijakan-kebijakan yang dapat mempengaruhi kerja dan karir karyawan, kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kooperatif, serta jaminan kesejahteraan yang baik. Harapan-harapan tersebut kemudian berkembang menjadi tuntutan yang diajukan karyawan terhadap organisasi sebagai sesuatu yang harus dipenuhi. Dengan semakin tingginya tuntutan terhadap organisasi, maka semakin penting peran karyawan terhadap organisasi. Hal ini mempengaruhi keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasi, atau memilih tempat kerja yang lebih

menjanjikan. Kebanyakan pengaturan dalam organisasi berupa kesepakatan maupun kontrak yang tertulis maupun tidak tertulis tentang pertukaran hubungan antara atasan (*employer*) dengan pekerja (*employee*). *Distributive justice* (keadilan distributif) adalah keadilan yang menyangkut alokasi keluaran (*outcomes*) dan *reward* pada anggota organisasi. Karyawan menginvestasikan sesuatu kedalam organisasi (misalnya: usaha, keahlian dan kesetiaan) dan organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas investasi tersebut.

Cara lain untuk menyatakan hal ini adalah bahwa organisasi mendistribusikan penghargaan kepada para karyawannya tersebut berdasarkan beberapa skema atau persamaan. Para karyawan membentuk opini yang berkaitan dengan skema pendistribusian apakah penghargaan itu adil atau tidak. Perhatian mengenai keadilan distributif dirasakan adil dari penempatan hasil-hasil atau pemberian penghargaan kepada para anggota organisasi (Budiarto & Rani, 2005). Ada banyak perbedaan definisi “adil” dalam distribusi pemberian penghargaan. Salah satu definisi tersebut didasarkan atas keadilan. Karyawan yang bekerja keras atau produktif akan pantas apabila mendapatkan penghargaan terbesar. Hal ini dinamakan *merit or equity norm*. Definisi lain didasarkan atas dugaan persamaan (*equality*) yaitu setiap anggota akan mendapatkan bagian yang sama dari penghargaan, tanpa memandang usahanya. Definisi terakhir, keadilan dapat diperoleh berdasarkan atas *equity norm* yaitu menerima penghargaan sesuai dengan proporsi terhadap kebutuhan (*needs*) karyawan (Gilliland dalam Budiarto & Rani, 2005). Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa definisi adil dalam



distribusi yang dimaksudkan di sini adalah didasarkan pada kepantasan, baik pada *merit*, *equality*, maupun *equity norm*.

#### **2.1.5. Indikator Keadilan Distributif**

Indikator keadilan distributif menurut Niehoff & Moorman (1993):

##### a. Jadwal kerja

Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tertulis dalam aturan perusahaan. Jadwal kerja meliputi berapa lama karyawan bekerja, waktu mulai dan selesai dalam pekerjaan dan waktu untuk istirahat.

##### b. Tingkat gaji

Gaji yaitu suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan dalam bentuk finansial atas pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan karyawan.

##### c. Beban Kerja

Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan. Karyawan dapat menilai sendiri beban pekerjaannya yang dihadapi saat ini berat atau ringan.

##### d. Penghargaan yang didapatkan

Pemberian prestasi pada karyawan penting dalam sebuah perusahaan, karena dapat meningkatkan karyawan untuk bekerja lebih baik lagi. Pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

#### e. Tanggung jawab pekerjaan

Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab pekerjaan masing - masing, tanggung jawab pekerjaan hendaknya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja. Dalam penelitian ini, indikator keadilan distributif yang dipakai yaitu: jadwal kerja, beban kerja, penghargaan yang didapatkan, dan tanggung jawab pekerjaan.

Sedangkan menurut Cropanzano *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa keadilan distributif terdiri dari 3 (tiga) terdiri sebagai berikut :

- a. Keadilan. Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya.
- b. Persamaan. Menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama.
- c. Kebutuhan. Menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang.

#### **2.1.6. 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. Hal tersebut dijelaskan Thibaut dan Walker (1988) berbasis pada kepentingan pribadi dan Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) berbasis pada nilai-nilai kelompok. Keadilan prosedural berhubungan pada keadilan prosedural yang digunakan untuk menentukan hasil-hasil yang terdistribusi yaitu seperti beban kerja, penghasilan dan yang lain (Leventhal,

1980). Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan menentukan apakah penghargaan yang karyawan terima seperti promosi atau kenaikan jabatan dan peningkatan gaji (McFarlin & Sweeny dalam Atmojo, & Heru, 2016).

Keadilan prosedural yang bernilai tinggi atau rendah akan terjadi saat pihak bawahan merasakan bahwa prosedur dalam perusahaan dan proses yang terjadi dalam perusahaan adalah adil atau tidak adil. Menurut Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016), Keadilan prosedural berhubungan dengan apakah pihak pegawai mempercayai bahwa prosedur dalam perusahaan dan hasil akhirnya adalah adil. Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) menjelaskan bahwa keadilan prosedural dimulai dengan hipotesis yang menyatakan adanya kelompok reaksi psikologis atas suatu kepatuhan atau pelanggaran terhadap norma yang menjelaskan pola perlakuan tertentu atau dalam pola lokasi tertentu. Reaksi semacam ini sudah dikenal lama akan mendayagunakan pengaruhnya yang kuat terhadap kognisi individu dan perilakunya. Norma yang membentuk suatu dasar dari respon keadilan dapat dibagi menjadi dua kategori; salah satu kategori berhubungan dengan hasil akhir sosial (keadilan distributif) dan kategori satunya berhubungan dengan proses sosial (keadilan prosedural), yaitu perilaku yang tepat dan perlakuan terhadap individu. Dalam hasil studinya mengenai keadilan prosedural, Thibaut dan Walker (Atmojo, & Heru, 2016) membantah bahwa prosedur yang berbeda akan dipandang secara berbeda pula oleh individu yang berbeda dibawah

kondisi lingkungan yang berbeda pula. Sehingga karyawan menjelaskan bahwa prosedur yang berbeda dibutuhkan untuk menempatkan berbagai jenis permasalahan yang berbeda yang berpotensi muncul.

Karena studi ini berdasarkan pada sistem keadilan hukum untuk meredakan suatu permasalahan atau pertikaian hukum, karyawan menganggap dan mempertimbangkan lingkungan individu menjadi nilai penting. Menurut karyawan, untuk mengatasi suatu pertikaian atau permasalahan akan kepentingan pribadi dan distribusi hasil akhir, maka prosedur bernilai tinggi dalam pengendalian proses atas sebuah konflik sebaiknya digunakan. Karena prosedur ini meskipun mengalami bias dalam pengumpulan informasi, namun menjamin dan memastikan pertimbangan disertakannya lingkungan individu yang diperlukan untuk memaksimalkan suatu keadilan. Karenanya, keberadaan pengendalian konflik (yang berlawanan dengan pihak ketiga) memiliki proses untuk membantu mencapai sebuah keputusan (pengendalian proses) dianggap berguna dalam menilai suatu keadilan. Dengan kata lain, keadilan prosedural dipengaruhi oleh keberadaan konflik yang dibiarkan terjadi untuk memberikan solusi atau pemecahan terhadap suatu konflik legal atau konflik hukum. Selain pengendalian terhadap proses seperti diidentifikasi oleh Thibaut dan Walker, untuk menilai suatu keadilan prosedural, maka Leventhal (1980) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah:

- a. Konsistensi atau kesesuaian, yang artinya adalah prosedur yang ada harus diterapkan secara konsisten antar individu dan terjadi sepanjang waktu;

- b. Penekanan terhadap bias, yang artinya adalah pengambil keputusan tidak boleh memiliki kepentingan pribadi;
- c. Akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan;
- d. Kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas.

Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah keadilan prosedural, menjelaskan bahwa partisipasi dalam proses tunggal tidak akan mencukupi untuk meyakinkan persepsi pihak bawahan akan keadilan sebuah prosedur dalam perusahaan. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan akan diterapkan secara tidak konsisten atau perusahaan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah. Studi dari Leventhal (1980) diakui untuk menjabarkan riset mengenai keadilan prosedural dengan latar belakang hukum menuju latar belakang organisasional. Hal ini akan membuka riset tentang keadilan prosedural terhadap pengaruh dari beragam faktor yang terjadi dengan latar belakang organisasional. Misalnya, riset lanjutan yang dipengaruhi oleh faktor tingkat konsistensi dalam aplikasi atau penerapan sebuah prosedur (Greenberg dalam Kadaruddin, dkk., 2007).

Leung dan Lind (1986) menyatakan bahwa budaya bangsa dari pegawai dapat mempengaruhi persepsi pegawai tersebut akan keadilan prosedural dalam perusahaan. Karena riset dengan latar belakang legal memiliki efek terhadap pemberian pendapat (dalam bentuk partisipasi), sehingga Lind dan Tyler (Atmojo, & Heru, 2016) menyimpulkan bahwa hal ini bukanlah studi lanjutan dari Leventhal dengan latar belakang organisasional, karena sebagian besar variasi

atau keragaman individu tentang persepsi dan penilaian karyawan tentang sebuah bentuk keadilan disebabkan adanya dua faktor: yaitu pendapat karyawan dan hasil akhir tentang prosedur yang memberikan kontribusi untuk menilai suatu keadilan.

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*procedural justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Dalam psikologi Industri dan Organisasi, kemampuan untuk menantang suatu proses atau pendapat dilabelkan dengan hak “suara” (Folger dalam Budiarto & Rani, 2005). Konsep hak berarti bahwa individu-individu memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi suatu proses atau pendapat. Quinones (2002) mengusulkan bahwa meskipun suara memiliki banyak perbedaan aspek-aspek, yang paling penting darinya adalah sudut pandang bahwa pekerja benar-benar memiliki kesempatan untuk menggambarkan rasa keberatannya. Oleh karena itu, organisasi dapat memiliki banyak saluran potensial yang tersedia untuk mengajukan keberatan-keberatan mengenai kebijakan atau peristiwa, hal ini dapat terjadi kecuali pegawai mengetahui apakah saluran-saluran ini ada dan bagaimana menggunakannya, dan mempercayai bahwa keberatan karyawan tersebut benar benar akan dipertimbangkan, saluran ini telah digunakan dalam menghasilkan perasaan-perasaan rasa adil dan keadilan.

Dari pengertian tentang keadilan prosedural di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang karyawan alami dalam organisasi terutama dalam proses dan

prosedur dari peraturan yang diberlakukan, dimana perspektif komponen-komponen keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar.

Schumunke, Ambrose, dan Cropanzo (2000) menyatakan bahwa perusahaan atau organisasi dengan tingkat sentralisasi yang tinggi lebih memungkinkan untuk dilihat secara prosedural yang tidak adil daripada perusahaan atau organisasi yang disentralisasikan. Bass (2003) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan. Ada dua model yang menjelaskan keadilan prosedural, yaitu *self-interest model* dan *group-value model*.

#### a. *Self-Interest Model*

Model ini berdasarkan prinsip egosentris yang dialami oleh karyawan, terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Tujuan tindakan tersebut ialah memaksimalkan hasil-hasil yang diinginkan sehingga kepentingan-kepentingan pribadi terpenuhi. Dalam model ini, terdapat istilah kontrol terhadap keputusan. Kontrol terhadap keputusan mengacu pada derajat kemampuan karyawan untuk mengontrol keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi. Karyawan berkeinginan untuk mendapatkan hasil-hasil yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan pribadinya sehingga ia merasa perlu untuk mengontrol keputusan yang dibuat oleh organisasi tempatnya bekerja. Persepsi diperlakukan secara adil tercipta ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam

proses maupun aktivitas pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan ini berkaitan dengan berbagai macam kebijakan perusahaan, misalnya sistem penggajian, sistem penimbangan karya, maupun pengembangan organisasi. Pelibatan karyawan secara aktif dapat menimbulkan dampak-dampak misalnya tercapainya tujuan organisasi, menghindari ketidakpuasan di tempat kerja, meredakan konflik peran, maupun ambiguitas peran (Bass, 2003).

b. *Group-Value Model*

Model ini berpangkal pada perasaan ketidaknyamanan dengan kelompok kerja karena kepentingan-kepentingan pribadi seorang karyawan merasa terancam. Karyawan ini menyadari bahwa kemelekatan antar kelompok perludipertahankan untuk melindungi konflik. Model seperti ini diperlukan ketika pengambilan keputusan ingin diterima oleh kelompok karena memikirkan kebutuhan kelompok dibandingkan pribadi maupun golongan (Bass, 2003).

Leventhal (Budiarto & Rani, 2005) mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural. Bila setiap aturan ini dapat dipenuhi, suatu prosedur dapat dikatakan adil. Enam aturan yang dimaksud adalah:

a. Konsistensi.

Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak dan diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.



b. Minimalisasi bias.

Ada dua sumber bias yang sering muncul, yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak. Oleh karenanya, dalam upaya minimalisasi bias ini, baik kepentingan individu maupun pemihakan, harus dihindarkan.

c. Informasi yang akurat.

Informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta. Kalau opini sebagai dasar, hal itu harus disampaikan oleh orang yang benar-benar mengetahui permasalahan, dan informasi yang disampaikan lengkap.

d. Dapat diperbaiki.

Upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan. Oleh karena itu, prosedur yang adil juga mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.

e. Representatif.

Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.

f. Etis.

Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral. Dengan demikian, meskipun berbagai hal di atas terpenuhi, bila substansinya tidak memenuhi standar etika dan moral, tidak bisa dikatakan adil.

#### **2.1.7. Komponen-komponen Keadilan Prosedural**

Leventhal (Budiarto & Rani, 2005) juga menyatakan perlunya komponen untuk menegakkan dan menjaga keadilan prosedural. Komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Ada agen yang berfungsi mengumpulkan informasi dan membuat keputusan. Agen ini adalah pihak-pihak yang terlibat dalam suatu prosedur sehingga klaim-klaim yang berkaitan dengannya jelas arahnya.
- b. Ada aturan yang jelas dan kriteria yang baku. Hal ini dimaksudkan sebagai standar dalam melakukan evaluasi.
- c. Ada tindakan nyata untuk mengumpulkan dan menayangkan informasi. Tanpa aktivitas ini maka penilaian keadilan akan sulit dilakukan.
- d. Ada struktur dan hierarki keputusan. Dengan prosedur yang sama akan ditelorkan beberapa hasil dan keputusan. Kedudukan hasil dan keputusan ini harus diatur posisinya sehingga secara sistematis peran masing-masing menjadi jelas. Keputusan yang posisinya lebih tinggi tidak bisa dibatalkan oleh keputusan yang posisinya lebih rendah.
- e. Keputusan yang dibuat selalu disampaikan secara terbuka kepada semua pihak yang bersangkutan. Hal ini merupakan upaya untuk menjaga netralitas dan minimalisasi bias.

f. Prosedur selalu dijaga agar tetap standar melalui pengawasan dan pemberian sanksi bila ada penyimpangan. Ada mekanisme untuk mengubah prosedur bila prosedur yang diterapkan ternyata tidak bisa berjalan sesuai dengan ketentuan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural menurut Leventhal (Lind & Tyler, 1988) dapat diukur dengan sejauhmana prosedur formal yang diterapkan dalam pengambilan keputusan baik oleh atasan langsung ataupun oleh organisasi memenuhi prinsip keadilan prosedural yang meliputi: konsistensi, tidak bias, akurat, dapat diperbaiki, representatif, memperhatikan kepentingan atau etika.

Niehoff dan Moorman (1993) menjelaskan indikator keadilan prosedural yang meliputi *fair formal procedure* yang merujuk pada ada atau tidak adanya kesesuaian prosedur yang diyakini menjadi pokok pendistribusian penghargaan yang mempengaruhi persepsi keadilan dan *interactional justice* yang merujuk pada keadilan dari perlakuan atau *treatment* yang diterima karyawan dalam kaitannya secara prosedural.

Indikator keadilan prosedural menurut Niehoff dan Moorman (1993):

a. *Fair formal procedure* (prosedur formal yang adil)

Prosedur formal yang adil merupakan peraturan yang dibuat oleh karyawan untuk dipatuhi dan dijalankan dengan baik. Prosedur yang adil yaitu peraturan yang dibuat dengan melibatkan karyawan di dalamnya, karyawan ikut serta dalam pengambilan keputusan pembuatan aturan atau prosedur.

b. *Interactional justice* (keadilan interaksional)

Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana suatu otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum keadilan interaksional menampilkan suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, namun lebih pada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal.

Sedangkan menurut Cropanzano *et al.*, (2007) menyebutkan bahwa keadilan prosedural terdiri dari 6 (enam) indikator sebagai berikut :

- a. Konsistensi. Semua karyawan diperlakukan sama.
- b. Kurangnya bias. Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.
- c. Keakuratan. Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat.
- d. Pertimbangan wakil karyawan. Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan.
- e. Koreksi. Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan.
- f. Etika. Norma pedoman profesional tidak dilanggar.

#### **2.1.8. 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). 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).

Dalam keadilan interaksional diasumsikan bahwa manusia sebagai anggota kelompok masyarakat sangat memperhatikan tanda-tanda atau symbol-simbol yang mencerminkan posisi karyawan dalam kelompok (Tyler dalam Faturochman, 2002). Oleh karenanya, manusia berusaha memahami, mengupayakan, dan memelihara hubungan sosial dalam kelompok atau organisasi (Faturochman, 2002). Adanya hubungan antara pembuat keputusan (*decision maker*) dengan si penerima (*receiver*), dapat membentuk kriteria interpersonal. Kriteria yang dapat membentuk, karena adanya *empati*, *social sensitivity* dan *consideration*. Empati berarti apakah si pembuat keputusan dapat mengenali atau memahami perasaan individu disekitarnya (melibatkan kemampuan untuk masuk ke dalam perspektif orang disekitarnya), *social sensitivity* adalah apakah si pembuat keputusan memperlakukan individu berdasarkan martabat manusia diikuti dengan rasa hormat terhadap manusia, dan *consideration* adalah apakah si pembuat keputusan mendengarkan setiap hal yang berkaitan dengan permasalahan bawahan.

#### **2.1.9. Komponen Keadilan Interaksional**

Tyler (Faturochman, 2002) menyebutkan ada tiga hal pokok yang dipedulikan dalam interaksi sosial yang kemudian dijadikan aspek penting dari keadilan interaksional. Tiga aspek tersebut adalah:

- a. Penghargaan. Penghargaan, khususnya penghargaan status seseorang, tercermin dalam perlakuan, khususnya dari orang yang berkuasa, terhadap anggota kelompok. Isu-isu tentang perlakuan bijak dan sopan, menghargai hak, dan menghormati adalah bagian dari penghargaan, makin baik kualitas perlakuan dari kelompok atau penguasa terhadap anggotanya, maka interaksinya dinilai makin adil. Perlakuan yang menunjukkan penghargaan terhadap orang lain bisa dalam bentuk kata-kata, sikap, ataupun tindakan. Bentuk-bentuk penghargaan yang positif antara lain adalah respons yang cepat terhadap pertanyaan atau persoalan yang diajukan, apresiasi terhadap pekerjaan orang lain, membantu, memuji atas tindakan yang benar dan hasil yang baik, dan seterusnya. Sebaliknya, memaki, membentak, menyepelkan, mengabaikan, menghina, mengancam, dan membohongi adalah bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bertolak belakang dengan penghargaan (Donovan dkk., 1998 dalam Faturochman, 2002).
- b. Netralitas. Konsep tentang netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga ketika ada masalah hubungan sosial antara satu pihak dengan pihak lain. Namun, konsep ini juga bisa diterapkan pada hubungan sosial yang tidak melibatkan pihak ketiga. Netralitas dapat tercapai bila dasar-dasar dalam pengambilan keputusan, misalnya, menggunakan fakta, bukan opini, yang objektif dan validitasnya tinggi. Aspek ini juga mengandung makna bahwa dalam melakukan relasi sosial tidak ada perlakuan dari satu pihak yang berbeda-beda terhadap pihak lain. Hal ini akan tampak saat terjadi konflik di dalam kelompok, baik yang bersifat personal, antarkelompok kecil, maupun

anggota dengan kelompok (pimpinan). Pemihakan masih dibenarkan bila menunjuk pada norma atau aturan yang sudah disepakati.

- c. Kepercayaan. Aspek keadilan interaksional yang paling dikaji adalah kepercayaan. Tampaknya kepercayaan telah menjadi isu tersendiri yang implikasinya dalam kehidupan sosial besar. Ahli sosiologi dan ekonomi, misalnya, menekankan kajian tentang kepercayaan sebagai fenomena institusional. Dengan demikian, kepercayaan biasanya dikonseptualisasikan sebagai fenomena dalam lembaga atau antar lembaga. Sebaliknya, karyawan yang mendalami teori kepribadian akan menekankan pada perbedaan individu dalam membahas soal kepercayaan. Menurut pandangan ini, kepercayaan merupakan keyakinan, harapan, atau perasaan yang berakar kepada kepribadian yang berkembang dari awal masa pertumbuhan individu yang bersangkutan. Kepercayaan pada atau terhadap orang lain (*trust*) berbeda dengan kepercayaan diri (*confident*). Perbedaan yang paling mendasar terletak pada persepsi dan atribusi (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Pada level individu, keduanya kadang sulit dibedakan, tetapi dengan mengambil posisi sendiri atau dengan orang lain, keduanya akan mudah dibedakan. Ketika seseorang memiliki kepercayaan terhadap orang lain, dia justru dalam posisi berisiko. Hal ini akan terbukti ketika (berharap) orang lain dapat dipercaya ternyata mengecewakan, risiko itu benar-benar harus ditanggung yang secara psikologis dapat berbentuk rasa frustrasi, marah, atau yang lain. Sementara itu, kepercayaan diri sering menyebabkan seseorang lebih berani untuk mengambil risiko. Di sini justru kepercayaan diatribusikan pada dirinya

sendiri. Meskipun demikian, orang yang percaya diri tidak berarti kurang mempercayai orang lain. Melalui penilaian refleksi, yaitu memandang orang lain berdasarkan pada keadaan diri sendiri, orang yang percaya diri justru cenderung lebih mempercayai orang lain dibandingkan dengan orang yang kurang percaya diri (Murray dkk., 1998 dalam Faturocman, 2002).

## **2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1. Margaretha dan Elisabeth (2012)**

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).

### **2.2.2. Lewis (2013)**

Hasil penelitian Lewis (2013) dengan judul “Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan”. Tujuan penelitian adalah menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dalam sistem kompensasi terhadap komitmen karyawan. Data primer dikumpul dari 53 karyawan perusahaan konsultan. Regresi berganda digunakan untuk menguji tiga hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributive dan keadilan interasional berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Sementara itu, keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan.

### **2.2.3. Atmojo dan Heru (2016)**

Hasil penelitian Atmojo dan Heru (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit”. Penelitian ini membahas keadilan organisasi termasuk kompensasi keadilan distributif dan kompensasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan para-medis di RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang sebanyak 142 orang. Data dikumpulkan dengan metode survei adalah untuk memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner langsung kepada responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

distributif kompensasi keadilan efek positif yang signifikan pada pekerjaan kepuasan; prosedural keadilan kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja; distributif kompensasi keadilan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; prosedural kompensasi keadilan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja yang signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja sebagai pengaruh mediasi distributif kompensasi keadilan dan kompensasi keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.4. Sutrisna dan Agoes (2015)**

Hasil penelitian Sutrisna dan Agoes (2015) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada Paramedis di Rumah Sakit TK II Udayana Denpasar”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta peran kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Keadilan organisasi penting untuk diciptakan dalam hal menumbuhkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang akan berimplikasi pada pelayanan paramedis yang optimal. Penelitian ini mengambil responden pada Rumah Sakit Tk II Udayana Denpasar yang berjumlah 95 paramedis dengan teknik *proportionate stratified random sampling* melalui rumus Slovin. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini: 1) keadilan distributif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja paramedis, 2) keadilan distributif, prosedural,

interaksional, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi paramedis, 3) kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang meliputi: 1) penelitian ini hanya melihat bahwa komitmen organisasi akan tercipta melalui faktor keadilan organisasi dan kepuasan kerja, namun tidak menutup kemungkinan munculnya faktor lain diluar penelitian ini, 2) penelitian ini terfokus pada industri rumah sakit yang artinya perlu pertimbangan khusus jika penelitian ini akan di aplikasikan pada industri lainnya, seperti: manufaktur dan pariwisata.

#### **2.2.5. Budiarto & Rani (2005)**

Hasil penelitian Budiarto & Rani (2005) dengan judul “Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Secara singkat, penelitian ini juga mempelajari bentuk keadilan organisasional yang paling kontributif di antara keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Banyak literatur dalam psikologi organisasi dan manajemen berpendapat bahwa keadilan organisasional membawa efek positif terhadap komitmen organisasional. Banyak pengambil keputusan merespon banyak perilaku organisasi positif seperti yang dipelajari yaitu komitmen organisasional. Setelah mengumpulkan 133 subyek penelitian di perusahaan X, data kemudian dianalisis dengan regresi berganda. Dengan teknik regresi berganda, hasilnya menunjukkan bahwa bentuk keadilan organisasional, secara

bersama-sama mempengaruhi komitmen organisasional (Adjusted R<sup>2</sup> = 0,854, p = 0, 00). Model regresi juga menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional organisasional dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi (F = 259.385); P = 0,000). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan distributif memiliki kontribusi paling signifikan terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan bentuk keadilan organisasional lainnya.

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, di mana penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012), Atmojo dan Heru (2016), Lewis (2013), Sutrisna dan Agoes (2015), Budiarto & Rani (2005), dan sekarang menggunakan variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel kinerja, keadilan interaksional kompensasi, dan komitmen karyawan, jumlah sampel, serta lokasi penelitian yang berbeda.

### **2.3. Hubungan antar Variabel**

#### **2.3.1. Hubungan Keadilan Distributif dengan *Employee Engagement* Karyawan**

Menurut Folger & Cropanzano (Chi & Han, 2008); 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 karyawan lakukan, 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. 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*.

### 2.3.2. Hubungan Keadilan Prosedural dengan *Employee Engagement* Karyawan

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).

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*.

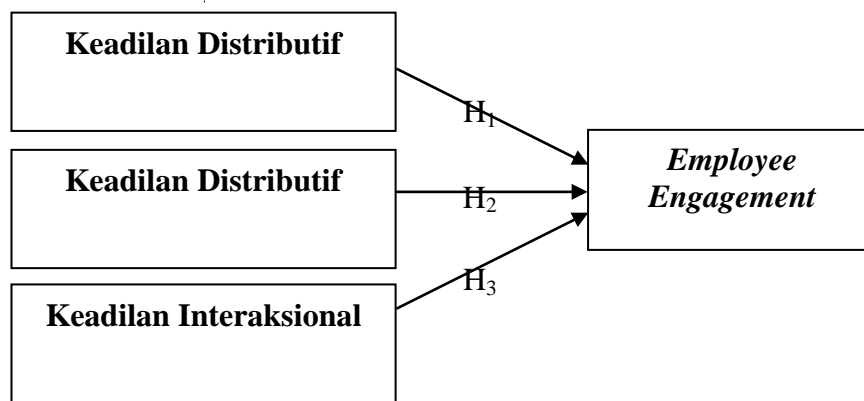
### 2.3.3. Hubungan Keadilan Interaksional dengan *Employee Engagement* Karyawan

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). 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*.

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini dibuat dengan mereplikasi dan memodifikasi dari penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012). Mendasarkan teori dan penelitian sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan berikut ini:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

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



## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

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

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei (Arikunto, 2013). Metode survei yakni pengamatan dan penyelidikan secara kritis untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan dan obyek tertentu di daerah kelompok komunitas atau lokasi tertentu akan ditela'ah (Ruslan, 2004).

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta.

##### **3.2.2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah seluruh karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta dengan level karyawan menengah dan level bawah. Jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu 50 karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta.

### **3.3. Teknik Pengambilan Sampel**

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel dimana sampel diambil berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, yaitu hanya karyawan tetap Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Rahayu, 2005).

### **3.4. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1. Jenis Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan (Ruslan, 2004). Data primer dalam hal ini adalah rekapitulasi data dari hasil penyebaran kuesioner (instrumen penelitian) tentang keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan *employee engagement*.

#### **3.4.2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dengan metode kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data penelitian dan pada kondisi tertentu pihak peneliti tidak perlu hadir (Ruslan, 2004). Data yang dibutuhkan berupa jawaban responden (penilaian) atas pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan. Kuesioner diadaptasi dari penelitian Margaretha dan Elisabeth (2012); Atmojo dan Heru (2016).

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.5.1. Definisi Operasional

##### a. Keadilan Distributif ( $X_1$ )

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*

### **3.5.2. Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian)**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengukur suatu variabel dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Pengukuran variabel (instrumen penelitian) dalam penelitian ini, yaitu mengukur variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan *employee engagement*. Menurut Sugiyono (2010), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam

penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian.

### ***3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian***

#### **3.6.1. Uji Validitas Instrumen**

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2017). Pengujian validitas dilakukan dengan metode *Pearson Product Moment* digunakan untuk menguji unidimensional, validitas dan reliabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diukur langsung (Vinci *et al.*, 2010). Masing-masing pengujian validitas dilakukan dengan metode korelasi yaitu dengan melihat angka  $r_{xy}$  pada item korelasi yang menyatakan hubungan antara skor pertanyaan dengan skor total. Perhitungan validitas alat ukur penelitian ini dilakukan dengan bantuan program komputer *SPSS for Windows*. Jika nilai  $r$ -hitung ( $r_{xy}$ ) >  $r$ -tabel, sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel penelitian adalah valid.

#### **3.6.2. Uji Reliabilitas Instrumen**

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana satu alat pengukur dapat menunjukkan dipercaya atau tidak (Rahayu, 2005). Untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur (Santoso, 2017). Untuk pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha* dengan jumlah sampel uji kuesioner sebanyak 30 responden. Suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai  $r_{\text{alpha}} >$

0,60. Perhitungan reliabilitas alat ukur penelitian ini dilakukan dengan bantuan program komputer *SPSS for Windows* (Sugiyono, 2017).

### **3.7. Metode Analisis Data**

#### **3.7.1. 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.

#### **3.7.2. 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*.

##### **a. 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).

##### **1. Analisis Regresi Linier**

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. Model persamaan Regresi Linier Berganda yang digunakan dengan formula sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Di mana :

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Keadilan Distributif

X<sub>2</sub> = Keadilan Prosedural

X<sub>3</sub> = Keadilan Interaksional

b<sub>0</sub> = Konstanta

b<sub>1</sub>.b<sub>3</sub> = Koefisien Regresi

e<sub>i</sub> = *Error Term*

## 2. Uji Signifikan t (Uji t)

Uji signifikan atau uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>...) terhadap variabel dependen (Y) secara individual (parsial) dengan asumsi bahwa variabel yang lain tetap atau konstan (Gujarati, 2009). Penentuan kriteria pengujian, penelitian ini menggunakan uji satu sisi kanan dengan taraf signifikan (*level of significant*)  $\alpha$  5% dan daerah penolakannya berada di sisi kanan kurva yang luasnya  $\alpha$ . Bila probabilitas  $t_{\text{-statistik}} > 0,05$ , maka H<sub>0</sub> diterima, artinya tidak ada pengaruh



secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Bila probabilitas  $t\text{-statistik} \leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### **3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen dalam menerangkan secara komprehensif terhadap variabel dependen serta pengaruhnya secara parsial. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar  $R^2$  mengindikasikan semakin besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan analisis hasil penelitian mengenai “Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* pada Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Pembahasan analisis hasil penelitian ini dimulai dari analisis deskriptif (deskripsi variabel penelitian) dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kuantitatif yaitu analisis Regresi Linier Berganda dan pengujian hipotesis.

Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian yaitu karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta. Dalam penelitian ini disebarakan 50 kuesioner pada 50 responden. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 50 eksemplar, sehingga respon *rate*-nya sebanyak 100,0%. Kuesioner yang terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 50 kuesioner. Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit (*editing*), diberi kode (*coding*), dan ditabulasikan (*tabulating*). Untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik komputer *SPSS for Windows*.

### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Hotel Merapi Merbabu Yogyakarta ini adalah salah satu hotel yang ada di Yogyakarta yang berlokasi di Jl. Seturan, Depok, Sleman, Yogyakarta. Merapi Merbabu Hotel & Resort Yogyakarta adalah hotel bintang empat. Nikmati pemandangan Gunung Merapi yang megah dari gedung tujuh lantai yang menawarkan suasana gabungan dari hotel bergaya tradisional dan Jawa yang moderen. Hanya sekitar 20 menit dari Jalan Maliboro dan 15 menit dari Bandara Internasional Adisucipto, menjadikan hotel ini pilihan yang tepat baik untuk

pelancong bisnis maupun rekreasi. Fasilitas Hotel Merapi Merbabu Yogyakarta terdapat 134 kamar luas dan mewah yang terdiri dari 106 Kamar Deluxe, 18 Kamar Executive Balcony, 2 Kamar Suite, dan 2 Kamar Royal Suite (<http://merapimerbabu.com/hotels>., diakses 10 Oktober 2018).

Hotel Merapi Merbabu Yogyakarta 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).

Hotel Merapi Merbabu ini memiliki divisi-divisi tertentu di dalam pengaturan kerja, yaitu *housekeeping*, *food and beverage*, HRD, *Security*, *marketing*, *accounting*. Hotel Merapi Merbabu memiliki fasilitas mendukung lainnya seperti *swimming pool*, *meeting room*, *spa and fitness*. Merapi Merbabu Hotel ini juga berada di pusat Kota Yogyakarta sehingga jarak untuk pergi ke destinasi wisata di

Yogyakarta tidak terlalu jauh jika di tempuh dari hotel Merapi Merbabu. Departemant *food and beverage* di bagi menjadi dua yaitu *food and beverage service* dan *food and beverage product*. Kedua ini memiliki peran penting dalam memanjakan tamu yang datang. Melayani dengan ramah tamah, muka ceria, penampilan yang sopan serta kebersihan terjaga. Pelayanan yang lebih saat menangani tamu dan berbeda dengan hotel-hotel yang lain akan menjadi andalan utama dalam program kinerja *food and beverage*. Pelayanan saat melayani tamu yaitu dengan senyum serta mengucapkan salam, menawarkan bantuan pelayanan saat tamu datang di restoran ataupun di ruang hotel lainnya (<http://merapimerbabu.com/hotels>., diakses 10 Oktober 2018).

## 4.2. Analisis Data

### 4.2.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

#### a. Hasil Uji Validitas Instrumen

Berikut ini hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang di dalam

Tabel 4.1. sebagai berikut:

*Tabel 4.1*  
*Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Independen*

<b>Indikator</b>	<b>rx<sub>xy</sub></b>	<b>r-tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0,598	0,279	Valid
X1.2	0,826	0,279	Valid
X1.3	0,643	0,279	Valid
X1.4	0,539	0,279	Valid
X1.5	0,758	0,279	Valid
X1.6	0,732	0,279	Valid
X2.1	0,637	0,279	Valid
X2.2	0,726	0,279	Valid
X2.3	0,790	0,279	Valid
X2.4	0,681	0,279	Valid
X2.5	0,447	0,279	Valid

X2.6	0,787	0,279	Valid
X2.7	0,542	0,279	Valid
X3.1	0,732	0,279	Valid
X3.2	0,637	0,279	Valid
X3.3	0,693	0,279	Valid
X3.4	0,740	0,279	Valid
X3.5	0,792	0,279	Valid
X3.6	0,683	0,279	Valid
X3.7	0,696	0,279	Valid
X3.8	0,708	0,279	Valid
X3.9	0,676	0,279	Valid
X3.10	0,671	0,279	Valid
X3.11	0,610	0,279	Valid
X3.12	0,553	0,279	Valid
X3.13	0,629	0,279	Valid
X3.14	0,623	0,279	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Dari Tabel 4.1 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai  $r_{xy} > 0,279$ , sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional adalah valid. Sedangkan uji validitas variabel *Employee Engagement* dapat dilihat pada Tabel 4.2. berikut ini.

*Tabel 4.2*  
*Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Dependen*

<b>Indikator</b>	<b><math>r_{xy}</math></b>	<b>r-tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Y1.1	0,561	0,279	Valid
Y1.2	0,659	0,279	Valid
Y1.3	0,452	0,279	Valid
Y1.4	0,511	0,279	Valid
Y1.5	0,675	0,279	Valid
Y1.6	0,726	0,279	Valid
Y1.7	0,590	0,279	Valid
Y1.8	0,651	0,279	Valid
Y1.9	0,800	0,279	Valid
Y1.10	0,632	0,279	Valid

Y1.11	0,642	0,279	Valid
Y1.12	0,845	0,279	Valid
Y1.13	0,603	0,279	Valid
Y1.14	0,591	0,279	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Dari Tabel 4.2 tersebut di atas dapat diketahui bahwa nilai  $r_{xy} > 0,279$ , sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel *Employee Engagement* adalah valid.

#### b. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Berikut ini hasil uji reliabilitas instrumen variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, dan *Employee Engagement*.

*Tabel 4.3*  
*Hasil Uji Reliabilitas*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Keadilan Distributif	0,875	$\geq 0,60$	Reliabel
Keadilan Prosedural	0,874	$\geq 0,60$	Reliabel
Keadilan Interaksional	0,930	$\geq 0,60$	Reliabel
<i>Employee Engagement</i>	0,914	$\geq 0,60$	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Dari Tabel 4.3 tersebut di atas dapat diketahui bahwa koefisien *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, dan *Employee Engagement* adalah reliabel.

#### 4.2.2. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 50 reponden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden sebagai berikut:

##### a. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Jenis Kelamin Responden**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	28	56,0%
2	Perempuan	22	44,0%
Total		50	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar laki-laki sebanyak 28 (56,0%) responden dan perempuan sebanyak 22 (44,0%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta berjenis kelamin laki-laki yang lebih banyak dibutuhkan dalam operasional perusahaan jasa perhotelan ini.

#### b. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Tingkat Pendidikan Responden**

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA/Sederajat	21	42,0%
2	Diploma	10	20,0%
3	S1	19	38,0%
Total		50	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berpendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 21

(42,0%) responden dan sebagian kecil berpendidikan Diploma sebanyak 10 (20,0%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi pendidikan, karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta mayoritas mempunyai pendidikan tingkat menengah.

#### d. Lama Bekerja

Berdasarkan lama bekerja, maka responden dalam penelitian ini diklasifikasikan pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 tahun	46	92,0%
2	6-10 tahun	4	8,0%
Total		50	100,0%

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar lama kerjanya 1-5 tahun sebanyak 46 (92,0%) responden dan sebagian kecil lama kerjanya 6-10 tahun sebanyak 4 (8,0%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi lama kerjanya, karyawan Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta cukup lama bekerja pada perusahaan jasa perhotelan ini.

#### 4.2.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, dan *Employee Engagement*. Analisis data ini melalui 2 (dua) tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 5, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:



$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Max} - \text{Nilai Min}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Adapun kategori dari masing-masing interval adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Interval Skala**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah
1,80 s/d 2,59	Rendah
2,50 s/d 3,39	Cukup Tinggi
3,40 s/d 4,19	Tinggi
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi

#### a. Variabel Keadilan Distributif

Berikut ini penilaian responden terhadap Keadilan Distributif:

**Tabel 4.8**  
**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 4.8 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 4.9**  
**Penilaian Responden terhadap Keadilan Prosedural**

<b>No.</b>	<b>Item Variabel</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
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 sebagai seorang karyawan	4,18	Tinggi
<b>Rerata</b>		3,96	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.9 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 4.10**  
**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-marrah kepada bawahan.	3,96	Tinggi
<b>Rerata</b>		3,96	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan Tabel 4.10 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-marrah kepada bawahan.

#### **d. Variabel *Employee Engagement***

Berikut ini penilaian responden terhadap *Employee Engagement*.

**Tabel 4.11**  
**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 4.11 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.

#### 4.2.4. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam **model regresi** variabel dependen dan variabel independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2013). Untuk menguji normalitas, dapat menganalisis dengan melihat nilai probabilitasnya. Dasar pengambilan keputusan adalah, jika nilai probabilitas  $> 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test***

<b>Variabel</b>	<b>Sig.</b>	<b><i>Level of Significant</i></b>	<b>Keterangan</b>
Residual	0,781	0,05	Normal

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai probabilitas  $0,781 > 0,05$ , maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah suatu keadaan dimana salah satu atau lebih variabel independen dapat dinyatakan sebagai kombinasi linier dari variabel independen lainnya. Salah satu asumsi regresi linier klasik adalah tidak adanya multikolinearitas sempurna (*no perfect multikolinearitas*). Suatu model regresi dikatakan terkena multikolinearitas apabila terjadi Keadilan Distributif linier yang *perfect* atau *exact* di antara beberapa atau semua variabel bebas. Akibatnya

akan sulit untuk melihat pengaruh secara individu variabel bebas terhadap variabel tak bebas (Madalla, 1999). Pendeteksian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode VIF.

Kriteria pengujian :

Jika  $VIF > 10$ , maka  $H_0$  ditolak

Jika  $VIF < 10$ , maka  $H_0$  diterima

Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinearitas dengan Metode VIF**

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Keterangan
Keadilan Distributif ( $X_1$ )	1,586	10	Tidak ada multikolinearitas
Keadilan Prosedural ( $X_2$ )	2,689	10	Tidak ada multikolinearitas
Keadilan Interaksional ( $X_3$ )	2,481	10	Tidak ada multikolinearitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai  $VIF < 10$ , artinya bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak membiaskan interpretasi hasil analisis regresi.

#### c. Uji Heteroskedastisitas

Homoskedastisitas adalah situasi dimana varian ( $\sigma^2$ ) dari faktor pengganggu atau *disturbance term* adalah sama untuk semua observasi X. Penyimpangan terhadap asumsi ini yaitu disebut heteroskedastisitas yaitu apabila nilai varian ( $\sigma^2$ ) variabel tak bebas ( $Y_i$ ) meningkat sebagai akibat dari meningkatnya varian dari variabel bebas ( $X_i$ ), maka varian dari  $Y_i$  tidak sama (Insukindro, 2001). Pendeteksian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode

*Glejser*. Caranya dengan melihat nilai probabilitas  $> 0,05$ , sehingga tidak terkena heteroskedastisitas (Ghozali, 2013).

Hasil uji heteroskedastisitas dengan *Glejser* sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Glejser***

Variabel	Sig.	Nilai Kritis	Keterangan
Keadilan Distributif ( $X_1$ )	0,634	0,05	Homoskedastisitas
Keadilan Prosedural ( $X_2$ )	0,502	0,05	Homoskedastisitas
Keadilan Interaksional ( $X_3$ )	0,165	0,05	Homoskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2018.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan *rank spearman* terlihat bahwa nilai probabilitas  $> 0,04$ . Hal ini berarti model yang diestimasi bebas dari heteroskedastisitas.

#### 4.2.5. Analisis Regresi Linier

##### a. Hasil Estimasi Regresi Linier

Analisis dalam penelitian ini adalah analisis Regresi Linier. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement*. Berikut ini Tabel 4.25 hasil Regresi Linier dengan metode OLS (*Ordinary Least Square*):

**Tabel 4.15**  
**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			
$F_{\text{-statistik}}$ : 22,233, Sig. = 0,000			
N : 50			
Variabel Dependen (Y) : <i>Employee Engagement</i>			

Sumber : Data Primer Diolah, 2018.



## b. Persamaan Regresi Linier

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program statistik komputer *SPSS for Windows* diperoleh hasil persamaan Regresi Linier Berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,020 + 0,260X_1 + 0,318X_2 + 0,304X_3$$

Pada persamaan di atas ditunjukkan pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement*. Adapun arti dari koefisien regresi tersebut adalah:

- 1) Koefisien regresi Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement* = 0,260

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Keadilan Distributif ( $X_1$ ) meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 2) Koefisien regresi Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* = 0,318

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Keadilan Prosedural ( $X_2$ ) meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

- 3) Koefisien regresi Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* = 0,304

Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Keadilan Interaksional ( $X_3$ ) meningkat, maka *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM)

Yogyakarta (Y) akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan.

**c. 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*.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas  $t_{hitung} = 0,034$ .

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (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*.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas  $t_{hitung} = 0,046$ .

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{hitung}$  (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*.

Dengan taraf nyata (probabilitas) = 5% = 0,05 dan dari hasil Regresi Berganda diperoleh probabilitas  $t_{\text{hitung}} = 0,046$ .

Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (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).

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

$R^2$  (Koefisien Determinasi) ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar Keadilan Distributif variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  (Koefisien Determinasi) mempunyai *range* antara 0-1. Semakin besar  $R^2$  mengindikasikan semakin besar Keadilan Distributif variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

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.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. 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.

#### **4.3.2. 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).

#### **4.3.3. 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).



## BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* Hotel Merapi Merbabu (MM) Yogyakarta (nilai probabilitas  $t_{\text{hitung}}$  (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  $t_{\text{hitung}}$  (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.

## 5.2. 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. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*. 7(1). 38
- 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*. 3(2). 111

- 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*. Eightr 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*. 5<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw Hill Education.
- Lewis. R. Philipus. 2013. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*. 8(1). 1
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV Ardi Ofsett.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Planum.

- 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 Widyantoro). 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.

Yogyakarta, Oktober 2017

No : -

Hal : Pengisian Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu

.....

Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Islam Indonesia "Pengaruh

Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement* pada Hotel XYZ Yogyakarta”. Berkenaan maksud di atas, maka penulis sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan skripsi yang sedang saya buat dan data yang saya peroleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu, penulis ucapkan terima kasih.

*Wasallamu'alaikum*

Hormat Saya

**Tommy Putra Utama**

## **KUESIONER**

### **I. Identitas Responden**

1. Nama Responden : .....(boleh tidak diisi)
2. Jenis Kelamin : 1. Laki-laki  
2. Perempuan
3. Pendidikan :
  - a. SLTA/Sederajat
  - b. Diploma
  - c. S1
  - d. S2
4. Jabatan :
5. Lama Kerja

- a. 1-5 tahun
- b. 6-10 tahun
- c. 11-15 tahun
- d. 16-20 tahun
- e. > 20 tahun

**II. Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi *check list* (√) salah satu skor yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan :**

- 1. Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
- 2. Sangat Setuju diberi skor 2
- 3. Cukup Setuju diberi skor 3
- 4. Setuju diberi skor 4
- 5. Sangat Setuju diberi skor 5

### **1. Keadilan Distributif**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Jadwal kerja saya telah sesuai dengan pekerjaan saya sekarang.					
2	Jam kerja saya sesuai dengan pekerjaan yang saya sekarang.					
3	Saya menganggap beban kerja pekerjaan saya cukup adil					
4	Saya merasa beban kerja yang saya hadapi cukup ringan.					
5	Secara keseluruhan penghargaan (piala, sertifikat, dll.) yang saya dapatkan sesuai dengan kontribusi saya dalam perusahaan					
6	Saya merasa imbalan yang saya dapatkan sesuai dengan apa yang saya kerjakan.					
7	Saya merasa tanggung jawab pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan saya.					
8	Kewajiban pekerjaan saya dalam perusahaan ini sesuai dengan hak yang saya terima					

### **2. Keadilan Prosedural**

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
-----	------------	-----	----	----	---	----



1	Saya merasa keputusan yang dibuat oleh atasan dilakukan dengan cara yang tidak memihak					
2	Atasan selalu mendengarkan aspirasi saya					
3	Atasan menjelaskan hasil keputusan yang telah dibuat.					
4	Atasan menyediakan informasi tambahan tentang tugas/pekerjaan ketika saya meminta					
5	Ketika ada masalah, atasan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya					
6	Atasan selalu mengerti terhadap apa yang saya inginkan					
7	Atasan menunjukkan kepedulian terhadap hak-hak saya sebagai seorang karyawan					

### 3. Keadilan Interaksional

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Atasan saya memberikan penghargaan atas status seseorang dalam organisasi					
2	Perusahaan menghargai hak karyawan.					
3	Perusahaan menghormati hak karyawan.					
4	Atasan saya memberikan perlakuan yang baik terhadap bawahannya.					
5	Atasan saya selalu berkata-kata/bersikap ramah.					
6	Atasan saya selalu bertindak sopan.					
7	Atasan saya mengambil keputusan dengan menggunakan fakta					
8	Atasan saya mengambil keputusan yang objektif					
9	Atasan saya mengambil keputusan dengan validitasnya tinggi					
10	Atasan saya mengambil keputusan bukan berdasar opini semata.					
11	Atasan saya memiliki rasa percaya kepada bawahannya.					
12	Atasan saya memiliki keyakinan kepada bawahannya					
13	Atasan saya memiliki harapan yang besar terhadap bawahannya.					
14	Atasan saya yakin bahwa bawahannya tidak akan mengecewakannya.					
15	Atasan saya tidak sering frustrasi dengan marah-marah kepada bawahan.					

### 4. Employee Engagement

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya merasa memiliki tingkat kekuatan mental yang tinggi dalam bekerja					
2	Saya merasa memiliki tingkat resiliensi mental yang tinggi dalam bekerja					

3	Saya berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan					
4	Saya gigih dalam menghadapi kesulitan					
5	Saya memiliki perasaan yang penuh makna					
6	Saya antusias dalam bekerja					
8	Saya memiliki inspirasi dalam bekerja					
9	Saya memiliki kebanggaan dalam pekerjaan					
10	Pekerjaan saya cukup menantang.					
11	Saya selalu berusaha berkonsentrasi dalam pekerjaan					
12	Saya memiliki minat yang mendalam dalam pekerjaan					
13	Saya tenggelam dalam pekerjaan					
14	Saya merasa waktu terasa berlalu begitu cepat					
15	Saya merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan					

**..Terima Kasih..**





4	4	4	4	5	4.29	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.14
5	4	4	4	4	4.43	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4.71
4	4	4	4	4	4.36	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4.50
5	5	5	5	5	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	4	4	4	4	3.64	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.07
5	5	5	5	5	4.86	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4.57
5	4	4	5	4	4.36	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.79

Resp	JK	Pddk	L	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1.	X1	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2.	X2	X3.	X3.	X3.	X3.	X3.	X3.	X3.
.		n	B	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
33	2	1	1	3	2	3	2	2	3	2.5	2	3	3	3	3	2	2	7	2	2	2	3	3	3	3
34	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3.0	3	3	3	3	3	3	3	0	4	4	4	5	5	4	3
35	1	1	1	4	4	2	3	3	2	3.0	3	3	4	5	4	3	4	1	3	3	3	3	4	5	4
36	2	3	1	4	4	4	3	3	4	3.6	4	4	4	4	4	4	4	0	3	3	3	3	3	3	3
37	1	1	1	3	3	3	3	3	5	3.3	5	4	5	4	3	4	5	9	4	5	4	4	4	5	4
38	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4.0	5	5	5	5	5	4	5	6	4	5	4	5	5	4	5
39	1	1	1	3	4	4	4	4	5	4.0	5	5	4	5	5	4	4	7	4	4	4	4	4	4	4
40	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4.0	4	4	4	4	4	4	4	0	5	5	5	5	5	5	5
41	1	3	1	3	3	2	3	4	4	3.1	5	5	5	4	4	4	5	7	5	5	5	5	5	5	5
42	2	3	1	2	2	3	3	3	3	2.6	4	4	4	5	3	4	4	7	4	5	5	3	2	3	4
43	1	3	1	5	5	5	4	4	5	4.6	4	4	4	4	4	3	3	7	3	3	4	4	4	5	4
44	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3.0	4	4	3	2	2	3	4	0	3	3	3	2	2	3	3
45	2	3	2	2	3	4	3	3	2	2.8	4	3	3	2	2	3	5	3	2	3	3	2	3	4	5
46	1	3	1	2	3	3	2	2	3	2.5	3	2	2	3	5	2	3	0	5	5	5	2	3	4	3



							6															0
							3.7															4.0
4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0
							4.7															3.8
5	5	5	5	4	5	5	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	6
							3.0															3.4
2	3	4	4	4	4	4	7	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3

## Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,875	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	17,7600	9,819	,598	,868
X1.2	17,8200	9,498	,826	,829
X1.3	17,8000	9,837	,643	,859
X1.4	18,0200	10,510	,539	,876
X1.5	17,7000	9,684	,758	,840
X1.6	17,6000	9,510	,732	,844

### Reliability

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	7



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	23,7200	13,716	,637	,859
X2.2	23,7600	12,839	,726	,846
X2.3	23,7600	13,002	,790	,840
X2.4	23,7800	12,869	,681	,853
X2.5	23,7400	14,156	,447	,885
X2.6	23,9200	12,402	,787	,837
X2.7	23,5200	14,296	,542	,870

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	14

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	51,5800	58,616	,732	,923
X3.2	51,6200	59,342	,637	,926
X3.3	51,6000	58,980	,693	,924
X3.4	51,8200	55,906	,740	,923
X3.5	51,6200	56,281	,792	,921
X3.6	51,2000	60,735	,683	,925
X3.7	51,3800	60,853	,696	,925
X3.8	51,5000	59,112	,708	,924
X3.9	51,3200	60,100	,676	,925
X3.10	51,3000	60,663	,671	,925
X3.11	51,6400	61,419	,610	,927
X3.12	51,5400	63,519	,553	,929
X3.13	51,6000	61,429	,629	,926
X3.14	51,5200	60,826	,623	,926

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	98,0
	Excluded <sup>a</sup>	1	2,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	14

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	53,3469	52,940	,561	,911
Y1.2	53,4490	52,794	,659	,907
Y1.3	53,1429	55,917	,452	,914
Y1.4	53,1837	53,986	,511	,912
Y1.5	53,2041	52,332	,675	,907
Y1.6	53,1837	53,778	,726	,907
Y1.7	53,1633	54,806	,590	,910
Y1.8	53,2653	52,032	,651	,907
Y1.9	53,2857	50,542	,800	,902
Y1.10	53,1429	52,833	,632	,908
Y1.11	53,2041	53,874	,642	,908
Y1.12	53,6327	46,904	,845	,899
Y1.13	53,3469	51,315	,603	,910
Y1.14	53,7551	49,522	,591	,913

**Lampiran 4 : Frekuensi Karakteristik Responden**

**Frequencies**

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	28	56,0	56,0	56,0
	Perempuan	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Pddkn**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA/Sederajat	21	42,0	42,0	42,0
Diploma	10	20,0	20,0	62,0
S1	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

**LB**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 tahun	46	92,0	92,0	92,0
6-10 tahun	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## Lampiran 5 : Statistik Deskriptif Interval Skala

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Rendah
1,80 s/d 2,59	Rendah
2,60 s/d 3,39	Cukup Tinggi
3,40 s/d 4,19	Tinggi
4,20 s/d 5,00	Sangat Tinggi

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	50	2,00	5,00	3,5800	,85928
X1.2	50	2,00	5,00	3,5200	,73512
X1.3	50	2,00	5,00	3,5400	,81341
X1.4	50	1,00	5,00	3,3200	,76772
X1.5	50	2,00	5,00	3,6400	,74942
X1.6	50	2,00	5,00	3,7400	,80331
X1	50	2,50	5,00	3,5570	,61899
X2.1	50	2,00	5,00	3,9800	,74203
X2.2	50	2,00	5,00	3,9400	,81841
X2.3	50	2,00	5,00	3,9400	,73983
X2.4	50	2,00	5,00	3,9200	,85332
X2.5	50	2,00	5,00	3,9600	,85619
X2.6	50	2,00	5,00	3,7800	,84007
X2.7	50	2,00	5,00	4,1800	,71969
X2	50	2,57	5,00	3,9570	,60241
X3.1	50	2,00	5,00	3,9000	,86307
X3.2	50	2,00	5,00	3,8600	,90373
X3.3	50	2,00	5,00	3,8800	,87225
X3.4	50	1,00	5,00	3,6600	1,08063
X3.5	50	2,00	5,00	3,8600	,98995
X3.6	50	3,00	5,00	4,2800	,72955
X3.7	50	3,00	5,00	4,1000	,70711
X3.8	50	2,00	5,00	3,9800	,84491
X3.9	50	2,00	5,00	4,1600	,79179
X3.10	50	3,00	5,00	4,1800	,74751
X3.11	50	2,00	5,00	3,8400	,73845
X3.12	50	3,00	5,00	3,9400	,58589
X3.13	50	2,00	5,00	3,8800	,71827
X3.14	50	2,00	5,00	3,9600	,78142
X3	50	2,71	5,00	3,9628	,59388
Y1.1	50	1,00	5,00	4,0800	,82906
Y1.2	50	2,00	5,00	3,9800	,74203

Y1.3	50	3,00	5,00	4,2800	,60744
Y1.4	50	2,00	5,00	4,2200	,76372
Y1.5	50	3,00	5,00	4,2000	,75593
Y1.6	49	3,00	5,00	4,2245	,58685
Y1.7	50	3,00	5,00	4,2400	,59109
Y1.8	50	2,00	5,00	4,1400	,80837
Y1.9	50	2,00	5,00	4,1200	,79898
Y1.10	50	2,00	5,00	4,2600	,75078
Y1.11	50	3,00	5,00	4,2000	,63888
Y1.12	50	2,00	5,00	3,7800	1,05540
Y1.13	50	2,00	5,00	4,0800	,94415
Y1.14	50	2,00	5,00	3,6200	1,15864
Y	50	2,64	5,00	4,1020	,54965
Valid N (listwise)	49				

## Lampiran 6 : Uji Asumsi Klasik

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,35115598
Most Extreme Differences	Absolute	,093
	Positive	,058
	Negative	-,093
Kolmogorov-Smirnov Z		,657
Asymp. Sig. (2-tailed)		,781

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ABS\_RES1

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,209 <sup>a</sup>	,044	-,019	,19883110

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,083	3	,028	,701	,557 <sup>a</sup>
	Residual	1,819	46	,040		
	Total	1,902	49			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: ABS\_RES1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,172	,209		,823	,414
	X1	-,028	,058	-,087	-,480	,634
	X2	-,052	,077	-,160	-,677	,502
	X3	,106	,075	,321	1,412	,165

a. Dependent Variable: ABS\_RES1



## Lampiran 7 : Hasil Regresi

### Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
 b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,769 <sup>a</sup>	,592	,565	,36243

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
 b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,761	3	2,920	22,233	,000 <sup>a</sup>
	Residual	6,042	46	,131		
	Total	14,803	49			

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
 b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,020	,381		2,673	,010		
	X1	,231	,105	,260	2,191	,034	,630	1,586
	X2	,290	,141	,318	2,055	,046	,372	2,689
	X3	,281	,137	,304	2,049	,046	,403	2,481

- a. Dependent Variable: Y

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,1037	5,0291	4,1020	,42285	50
Std. Predicted Value	-2,361	2,193	,000	1,000	50
Standard Error of Predicted Value	,058	,148	,099	,026	50
Adjusted Predicted Value	3,1770	5,0338	4,1021	,41889	50
Residual	-,65589	,69726	,00000	,35116	50
Std. Residual	-1,810	1,924	,000	,969	50
Stud. Residual	-1,868	1,973	,000	1,007	50
Deleted Residual	-,69877	,73336	-,00013	,37932	50
Stud. Deleted Residual	-1,922	2,040	-,002	1,022	50
Mahal. Distance	,273	7,232	2,940	1,993	50
Cook's Distance	,000	,085	,020	,024	50
Centered Leverage Value	,006	,148	,060	,041	50

a. Dependent Variable: Y