BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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 (Prabowo & Azis, 2017), 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* merupakan sikap yang positif, penuh makna, dan motivasi yang dikarakteristikkan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2002).

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 *et al.*, 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. Jika karyawan tidak tahu apa yang penting bagi karyawan.

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 Dewi & I Gde, 2016). Sebaliknya karyawannya dapat

menghasilkan *employee engagement* dan kinerja yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan pihak perusahaan, 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 perusahaan mungkin masih mempersepsikannya bahwa karyawan tidak diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

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 merupakan sumber daya yang sangat penting di antara sumber daya lainnya. Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat dikelola menjadi suatu produk. Sumber daya manusia dipandang sebagai kinerja dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia 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 sumber daya manusia yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima secara luas (Held, 1989). 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, 1985). 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. 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. 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 frustasi para karyawan. Respon terhadap ketidakadilan ini akan meyebabkan 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 prosedural 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.*, 2013). Keadilan interpersonal mencerminkan sejauhmana orang diperlakukan dengan cara sopan, dimuliakan, dihargai. Sebaliknya, keadilan informasional 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.

Penelitian ini merupakan mereplikasi dan memodifikasi (dengan menambah variabel Keadilan Interaksional) dari penelitian Gosh *et al.*, (2014); Ozer *et al.*, (2017); Margaretha & Elisabeth (2012); Kusumawati (2017); Suharyoko (2016).

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* dan Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta".**

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?
2. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?
3. Apakah ada pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?
4. Apakah ada pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?
5. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?
6. Apakah ada pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?

7. Apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta?

8. Apakah pengaruh langsung (variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan) lebih besar pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung?

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 tertuah 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 Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

8. Mengetahui dan menganalisis apakah pengaruh langsung (variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan lebih besar) pengaruhnya dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.

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 Grand Inna Malioboro Yogyakarta untuk mengambil kebijakan dalam memacu *employee engagement* (sikap positif) dan kinerja karyawan Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta.

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