

STUDI EMPIRIS TENTANG HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI DAN KETERIKATAN KERJA

Oleh
Didit Darmawan
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

ABSTRACT

Many benefits can be felt by the organization from the job engagement of each employee. These benefits directly or indirectly also have an impact on the success of the organization. This requires organizations to pay special attention to factors supporting the realization of job engagement such as being a justice-oriented organization. The research was conducted at PT Nicepro Pratama Surabaya. The population is all employees totaling 142 people. Saturated sampling method causes all employees to become respondents in this study. All employees will be involved in collecting primary data so that all employees must respond to a questionnaire prepared according to organizational justice and job engagement variables. The analysis tool uses correlation, the results of which come from the output of the SPSS application. The results of the correlation will be explained after there is evidence for the results of the validity and reliability related to organizational justice and job engagement. The results show that there is a significantly strong relationship between organizational justice and job engagement.

Keywords: Organizational Justice, Job Engagement, Organizational Behavior.

PENDAHULUAN

Daya saing dan efisiensi di setiap organisasi harus lebih ditingkatkan mengingat era globalisasi penuh dengan persaingan. Tidak mudah bagi organisasi untuk menghadapi dan melewati semua tantangan itu demi suatu tujuan yang tercapai. Meskipun sebenarnya untuk mewujudkan tujuan dan menjadi organisasi yang berkembang, organisasi telah memiliki modal utamanya. Modal utama itu berasal dari sumber daya manusia yang disebut karyawan. Untuk itu karyawan menjadi pelaksana pengembangan, kelancaran kegiatan operasional organisasi, keunggulan kompetitif dan pencapaian tujuan (Khasanah *et al.*, 2010). Dengan peran karyawan yang begitu penting, maka organisasi tentu memerlukan karyawan yang produktif, berperilaku inovatif, bekerja dengan penuh antusias, tenaga dan pikiran yang dicurahkan dengan sepenuhnya (Hutomo & Darmawan, 2011). Untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan dengan kriteria tersebut tentu tidak mudah karena sampai saat ini dalam organisasi masih mengalami tingginya fenomena turnover karyawan. Itu berarti karyawan enggan terikat dan berkomitmen dengan organisasi dan pekerjaannya (Razali, 2006). Fenomena tersebut tentu memunculkan permasalahan yang membutuhkan penyelesaian secara tepat dan segera karena pada dasarnya tingginya tingkat keterikatan karyawan menjadi harapan semua organisasi.

Keterikatan kerja melibatkan energi karyawan yang dicurahkan selama menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja (Leiter & Bakker, 2010). Karyawan

tersebut bekerja dengan penuh antusias, komitmen terhadap organisasi juga kuat dan fokus terhadap tujuan pribadi tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Secara psikologis dalam keterikatan kerja, karyawan memerlukan pekerjaan yang bermakna, memberikan rasa aman dan pemenuhan kebutuhan (Kahn, 1990). Ini juga sesuai dengan pernyataan Nelson & Simmons (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan memberikan emosi positif terhadap pekerjaan. Pekerjaan memberikan makna dalam hidupnya, bukan merupakan pekerjaan yang membebani dan pekerjaan yang dilakukan merupakan investasi di masa depan (Oetomo, 2004). Karyawan tersebut melakukan pekerjaannya dengan penuh ketulusan dan kontribusinya begitu nyata untuk keberhasilan organisasi (Albrecht, 2010) yang diwujudkan dengan kinerja yang maksimal (Gruman & Saks, 2011). Semangat karyawan juga tinggi dan merasa lebih terhubung dengan pekerjaan dan tempat kerjanya (Darmawan, 2008). Tidak hanya itu saja menurut Lockwood (2007) ada potensi besar yang begitu berarti karena keterikatan kerja karyawan seperti retensi karyawan, loyalitas, produktivitas, reputasi organisasi. Sebaliknya keterikatan karyawan terhadap pekerjaan yang rendah secara fisik, emosional, kognitif selama menyelesaikan pekerjaannya enggan mengupayakan yang terbaik, semangatnya rendah, tidak produktif, tidak dapat fokus, mudah mengalami stres kerja, mudah bosan dengan pekerjaannya, pekerjaan yang diterima menjadi beban berlebihan, pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak dipenuhi bahkan sampai diabaikan (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Dampak yang paling serius adalah keinginan untuk meninggalkan organisasi dan akhirnya profitabilitas dan kinerja organisasi terganggu (Lockwood, 2007). Oleh karena itu konsep keterikatan kerja semakin mendapat perhatian karena banyak faktor pendorong yang telah diidentifikasi berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi. Ini menjadi fokus utama bagi organisasi di seluruh dunia dan membuatnya menjadi salah satu bagian penting dalam organisasi untuk membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan dihormati, sehingga mereka dapat memberikan komitmen terbaiknya kepada organisasi (Kahn, 1990). Dalam penelitian ini, keadilan organisasi menjadi alasan bagi peneliti untuk mengeksplorasi atas dasar apa keadilan yang dirasakan dapat mengarah pada tingkat keterikatan kerja yang lebih baik. Keadilan organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan keterikatan kerja.

Inoue *et al.* (2010) melalui studinya mengungkapkan bahwa keadilan organisasi menjadi penentu yang signifikan untuk keterikatan kerja. Keadilan organisasi menjadi konsep untuk menyeimbangkan organisasi dengan karyawan (Konovsky, 2000). Ini karena permasalahan keadilan sering ditemukan dalam organisasi. Bourbonnais (2007) menjelaskan bahwa konsep penentu psikososial kesehatan karyawan berasal dari keadilan organisasi. Setiap karyawan dalam organisasi ingin diperlakukan dengan adil karena ini akan menentukan sikap dan bagaimana karyawan berperilaku di tempat kerjanya. Keadilan yang dirasakan akan memunculkan aspek perilaku organisasi seperti tercapainya kepuasan (McCain *et al.*, 2010), penguatan komitmen organisasi (Wang *et al.*, 2010), kepercayaan terhadap organisasi, OCB, kinerja karyawan (Andayani, 2011). Keadilan organisasi yang penerapannya telah tepat akan memunculkan kepercayaan karyawan dengan

organisasi dan dari kepercayaan itulah karyawan lebih termotivasi secara intrinsik di tempat kerja (Tyler & Blader, 2000). Ini berarti ketika persepsi karyawan tentang keadilan organisasi telah terpenuhi, maka energinya akan dicurahkan terhadap pekerjaannya. Kemauan karyawan untuk bekerja sama juga lebih besar karena rasa bangga atas pencapaian kinerjanya (Darmawan, 2012). Semakin adil organisasi terhadap karyawannya, maka akan semakin banyak upaya yang dikeluarkan demi menyelesaikan pekerjaannya (Saks, 2006). Keadilan organisasi merupakan sumber daya eksternal yang membuka peluang terhadap penilaian positif dari karyawan terhadap lingkungan kerja, kondisi kerja sehingga karyawan cenderung lebih terikat dan mengabdikan dirinya dengan sepenuh hati terhadap pekerjaannya tanpa ada kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan dan sebaliknya karyawan cenderung menarik diri dan enggan terikat dengan pekerjaannya ketika persepsinya terhadap keadilan organisasi dinilai negatif. Sesuai uraian sebelumnya, maka studi ini memiliki maksud untuk menganalisis dan mengetahui hubungan diantara keadilan organisasi dengan keterikatan kerja.

METODE PENELITIAN

Riset dilakukan di PT Nicepro Pratama Surabaya. Populasi adalah semua karyawan berjumlah 142 orang. Metode pengambilan sampel secara jenuh menyebabkan semua karyawan menjadi responden di penelitian ini. Semua karyawan akan dilibatkan dalam hal pengumpulan data primer sehingga semua karyawan harus menanggapi kuesioner yang disusun sesuai variabel keadilan organisasi dan keterikatan kerja berdasarkan indikator.

Keadilan organisasi merupakan persepsi dari setiap karyawan tentang bagaimana perlakuan yang diterima karyawan selama di tempat kerjanya dan bagaimana karyawan merespons hal tersebut (Colquitt, 2001). Variabel ini memiliki indikator keadilan distributif (imbalance yang diperoleh), keadilan prosedural (pengambilan keputusan), keadilan interpersonal (diperhatikan, dihormati), keadilan informasional (kejujuran informasi yang diberikan).

Keterikatan kerja sebagaimana dijelaskan oleh Schaufeli *et al.* (2002) yaitu kondisi fisik dan mental yang secara positif terhubung dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga hasilnya memberikan keuntungan bagi organisasi. Diukur dengan indikator semangat dari karyawan terhadap pekerjaan, dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan penghayatan karyawan terhadap pekerjaan.

Alat analisisnya menggunakan korelasi yang hasilnya berasal dari output pada aplikasi SPSS. Hasil korelasi akan dijelaskan setelah ada pembuktian untuk hasil validitas dan reliabilitas terkait keadilan organisasi dan keterikatan kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Riset ini berhasil mengumpulkan 137 responden dari rencana awal sebanyak 142 karyawan. Ini karena ada lima karyawan yang tidak mengisi kuesioner dengan lengkap dan ada yang tidak bersedia mengisi kuesionernya sama sekali. Berdasarkan distribusi gender sesuai hasil kuesioner yang terisi dengan lengkap, maka 85 karyawan merupakan perempuan dan sisanya 52 karyawan laki-laki. Dari usia karyawan paling tinggi didominasi oleh kelompok karyawan dari usia dibawah 45 tahun. Untuk masa kerjanya yang dibawah 1

tahun ada 30 karyawan, antara 1 sampai 5 tahun ada 87 karyawan dan lebih dari 5 tahun ada 20 karyawan. Meski demikian hasil kuesionernya dapat diproses lebih lanjut untuk mengetahui nilai validitas dan nilai reliabilitasnya. Ditinjau berdasarkan corrected item total correlation yang melebihi 0,30, maka validitas untuk keadilan organisasi dan keterikatan kerja tercapai. Selanjutnya berpedoman pada alpha Cronbach yang harus lebih dari 0.60, maka itu menentukan hasil yang reliabel atau tidak reliabel. Sesuai alpha Cronbach untuk keadilan organisasi yaitu 0,710 dan untuk keterikatan kerja yaitu 0,803. Besarnya nilai alpha Cronbach dari dua variabel tersebut menunjukkan lebih dari batasnya sehingga reliabel.

Tabel 1
Correlations

		Keadilan Organisasi	Keterikatan Kerja
Keadilan Organisasi	Pearson Correlation	1	.681**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	137	137
Keterikatan Kerja	Pearson Correlation	.681**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	137	137

Sumber: Output SPSS

Berdasarkan pengamatan di tabel 1 terdapat nilai 0,681 yang merupakan nilai hubungan dari keadilan organisasi dan keterikatan kerja. Hubungan dari kedua variabel tersebut hasilnya positif. Hasil itu menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang semakin baik, maka keterikatan kerja juga turut semakin baik. Hubungan yang terjadi diantara keadilan organisasi dan keterikatan kerja cukup kuat.

Keadilan organisasi terbukti memiliki hubungan yang cukup kuat dengan keterikatan kerja dan bersifat positif. Ini sejalan dengan temuan Hassan & Jubari (2010); dan Alvi & Abbasi (2012). Hasil ini mengindikasikan bahwa diantara organisasi dan karyawan ada hubungan yang bersifat timbal balik. Semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, karyawan akan membalasnya dengan tingginya keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya. Setiap keputusan manajerial harus selalu memperhatikan kepentingan pekerja (Darmawan & Andayani, 2010). Dengan demikian, ada perhatian dan upaya menyeimbangkan kepentingan berbagai pihak (Fitriyani *et al.*, 2011). Lingkungan kerja yang fokus utamanya adalah keadilan harus dikembangkan agar dorongan untuk melakukan pertukaran sosial menjadi lebih kuat (Wahyudi *et al.*, 2006). Dibutuhkan komitmen yang diberikan organisasi terhadap karyawannya dalam bentuk pengakuan terhadap semua upaya, kontribusi (Rusman *et al.*, 2007). Imbalan finansial maupun non-finansial diberikan berdasarkan standar dari manajemennya. Keadilan organisasional telah banyak digunakan untuk menentukan pola pikir dan sifat karyawan. Dalam penelitian ini, para peneliti memberikan bukti bahwa semua komponen keadilan seperti distributif, prosedural dan interaksional secara positif mengarah pada keterikatan kerja. Selain itu, keadilan merupakan kondisi vital di tempat kerja yang membawa makna bahwa hasil bagi pekerja berada dalam ekspektasi yang positif jika unsur-unsur keadilan disediakan dengan baik oleh organisasi.

PENUTUP

Hasil menunjukkan bahwa hubungan yang cukup kuat secara nyata terjadi diantara keadilan organisasi dan keterikatan kerja. Berikut adalah beberapa saran yang dapat meningkatkan tingkat keadilan organisasi. Perlu ada pemberian yang adil terkait penghargaan karyawan yang diberikan oleh manajemen dengan mempertimbangkan tanggung jawab yang mereka miliki, memberikan pendidikan dan pelatihan kerja berdasarkan penghargaan yang diberikan dengan adil dan penghargaan yang adil untuk karyawan atas jumlah usaha yang telah mereka lakukan. Dorongan terhadap semua karyawan perlu didukung oleh manajemen sehingga karyawan dapat menuntaskan pekerjaan secara memadai, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melibatkannya dalam suatu kegiatan yang secara langsung berpengaruh terhadap evaluasi kinerjanya, memberikan kesempatan agar tanggung jawab karyawan terpenuhi seperti ketentuan yang ada di deskripsi pekerjaan. Tidak hanya itu, dorongan yang baik dari pihak manajerial agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik juga dapat meningkatkan tingkat keterikatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). Employee Engagement: 10 key questions for research and practice. In Handbook of employee engagement. Edward Elgar Publishing.
- Alvi, A. K. & A.S. Abbasi. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research, 12(5), 643-649
- Andayani, D. & D. Darmawan. (2011). Determinan Variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan Sebagai Kontributor Perilaku dan Kinerja Organisasi Berbasis Keunggulan Bersaing, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 1(2), 35-54.
- Armstrong, M. (2010). Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A guide to people management. Kogan Page Publishers.
- Bourbonnais, R. (2007). Are Job Stress Models Capturing Important Dimensions of The Psychosocial Work Environment? Occupational and Environmental Medicine, 64(10), 640-641.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400.
- Darmawan, D. (2008). Variabel Semangat Kerja dan Indikator Pengukurannya, Jurnal Kewirausahaan, 2(1), 43-49.
- Darmawan, D. & D. Andayani. (2010). Teori Keputusan Manajerial, Metromedia, Surabaya.
- Darmawan, D. (2012). Motivasi & Kinerja (Studi Sumber Daya Manusia), Metromedia, Surabaya.
- Fitriyani, F. I., D. Lembong, I. Zaidi & D. Darmawan. (2011). Pengaruh Hubungan Kerja dan Kompleksitas Kerja terhadap Niat Berpindah Kerja melalui Stres Kerja. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, 1(1), 23-36.
- Gruman, J. A., & A.M. Saks. (2011). Performance Management and Employee Engagement. Human Resource Management Review, 21(2), 123-136.
- Hassan, A. & I. H. A. A. Jubari. (2010). Organisational Justice and Employee Work Engagement: LMX as mediator. Journal for International Business and Entrepreneurship Development, 5(2), 167-178.

- Hutomo, S. & D. Darmawan. (2011). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia Menuju Keunggulan Bersaing, *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Inoue, A., N. Kawakami, M. Ishizaki, A. Shimazu, M. Tsuchiya, M. Tabata, & M. Kuroda. (2010). Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement In Japanese Workers. *IAOEH*, 83, 29-38.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Leiter, M. P., & A.B. Bakker. (2010). Work Engagement: introduction. *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9).
- Lockwood, N. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11
- McCain, S.C., H. Tsai, & N. Bellino. (2010). Organizational Justice, Employees' Ethical Behavior, And Work Satisfaction In The Casino Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(7), 992-1009.
- Nelson, D. L., & B.L. Simmons. (2003). Eustress: An elusive construct, an engaging pursuit. In *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies*, 3, 265-322.
- Oetomo, H. & D. Darmawan. (2004). Pengaruh Aspek Pendidikan, Pelatihan, Umur dan Pengalaman Kerja terhadap Perilaku Gaya Kepemimpinan, *Jurnal Ekonomi-Manajemen*, 3(2), 11-22.
- Razali, M. N. & D. Darmawan. (2006). Kepemimpinan dan Kepercayaan Diri: Kajian tentang Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6(2), 145-160.
- Rusman, N. S., D. Darmawan, & N. Othman. (2007). The Study of Organizational Citizenship Behavior: The Role of Professionalism and Experience. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 7(1), 21-34.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., M. Salanova, V. González-Romá, & A.B Bakker. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Tyler, T. R., & S.L. Blader. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural justice, social identify, and behavioral engagement*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Wahyudi, I, D. Bhaskara, D. Darmawan, Hermawan & N. Damayanti. (2006). Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Pembentuknya, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 95-108.
- Wang, X., J. Liao, D. Xia, & T. Chang. (2010). The Impact of Organizational Justice on Work Performance: Mediating Effects of Organizational Commitment and Leader-Member Exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Xanthopoulou, D., A.B. Bakker, E. Demerouti, & W.B Schaufeli. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.