

## HUBUNGAN ANTARA KEADILAN DISTRIBUTIF DENGAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN PT. TELKOM, TBK DIVISI REGIONAL IV SEMARANG

Inggan Dwi Putri Desyani, Harlina Nurtjahjanti\*  
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
ingganputri@yahoo.com  
harlina\_nc@yahoo.com

### ABSTRAK

Sumber daya manusia sangat penting dalam mengaplikasikan segala bentuk teknologi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Beberapa hal terkait organisasi yang dapat mempertahankan karyawan adalah dengan memperhatikan persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima secara adil. Karyawan yang memiliki persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi lebih cenderung merasa berkewajiban untuk juga bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri melalui tingkat *engagement* yang lebih besar. *Employee engagement* adalah usaha karyawan secara fisik seperti memberikan ide terhadap perusahaan, dan dilengkapi dengan keinginan terlibat lebih dalam dengan pekerjaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang.

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang yang berjumlah 670 dengan sampel karakteristik karyawan tetap dan berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 73 karyawan. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan dua buah Skala Psikologi yaitu Skala *Employee Engagement* (32 aitem valid,  $\alpha = 0.955$ ) dan Skala Keadilan Distributif (26 aitem valid,  $\alpha = 0.961$ ).

Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0.419$  dengan  $p=0,000$  ( $p<0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti, yaitu terdapat hubungan positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement*. Semakin positif keadilan distributif maka semakin tinggi *employee engagement*. Keadilan distributif memberikan sumbangan efektif sebesar 17.6% pada *employee engagement* dan sebesar 82.4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Employee Engagement*, Keadilan Distributif, Karyawan

\*Penulis Penanggungjawab

**RELATIONSHIP BETWEEN DISTRIBUTIVE JUSTICE WITH  
EMPLOYEE ENGAGEMENT TO EMPLOYEES  
PT. TELKOM, TBK REGIONAL DIVISION IV  
SEMARANG**

Inggan Dwi Putri Desyani, Harlina Nurtjahjanti\*  
Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
ingganputri@yahoo.com  
harlina\_nc@yahoo.com

**ABSTRACT**

Human resources are very important for applying any form of technology that owned by a company. Some things that related organizations can retain employees to pay attention to their perception that benefits they receive are fair. Employees who have high perception of fairness in the organization will feel more obligated and also more fair to perform their role by giving more of themselves through a greater level of engagement. Employee engagement is a employee's physical effort to give an idea of the company, and comes with a desire to engage more in the work. This study aims to determine the relationship between distributive justice with employee engagement to PT. Telkom, Tbk Division IV Regional Semarang.

The population was employees of PT. TELKOM, Tbk Regional Division IV Semarang amounting to 670 permanent employees with sample characteristics and age more than 40 years as many as 73 employees. Samples were taken using simple random sampling technique. Data collection using two scale psychology employee engagement scale (32 aitem valid,  $\alpha = 0.955$ ) and distributive justice Scale (26 aitem valid,  $\alpha = 0.961$ ).

The results showed a correlation coefficient  $r_{xy} = 0.419$  and  $p = 0.000$  ( $p < 0,05$ ). The results showed that the proposed research hypothesis, ie there is a positive relationship between distributive justice with employee engagement. The more positive distributive justice, the higher employee engagement. Distributive justice provide effective contribution of 17.6 % on employee engagement and by 82.4 % influenced by other factors not examined in this study.

Keyword : Employee Engagement, Distributive Justice, Employee

\*Responsible Author

## PENDAHULUAN

Ilmu pengetahuan dan teknologi di Indonesia pada saat ini berkembang sangat cepat dan sudah memasuki segenap sisi kehidupan manusia, salah satunya adalah perkembangan teknologi informasi. Perkembangan teknologi informasi ini telah menyebabkan banyak perubahan yang terjadi dalam komunikasi. Berbagai temuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi sudah berkembang sedemikian rupa sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada lagi segi-segi dan proses pengelolaan bisnis yang tidak disentuh oleh teknologi informasi karena dalam mengelola berbagai jenis perusahaan semakin disadari pentingnya informasi sebagai suatu komoditi yang harus dimiliki.

PT. TELKOM, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi. PT. TELKOM, Tbk akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, untuk itu manajemen juga perlu menciptakan penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik guna menumbuhkembangkan peningkatan perilaku kerja ke arah yang lebih positif.

Berkaitan dengan masalah sumber daya manusia, perusahaan-perusahaan di Indonesia ternyata menghadapi masalah dalam mempertahankan karyawan berprestasi tinggi (*top performing employee*), karyawan dengan keahlian khusus (*critical skilled employees*), dan karyawan berpotensi tinggi (*high potential employees*). Berdasarkan hasil survey *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh Wyatt, kehilangan karyawan berprestasi tinggi dan karyawan dengan keahlian khusus sudah menjadi masalah yang perlu diwaspadai oleh industri di Indonesia (Suhendro, 2008). Oleh sebab itu, perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan karyawan agar karyawan memiliki keterikatan terhadap perusahaan atau yang disebut dengan *employee engagement*.

Istilah *employee engagement* pada awalnya dipopulerkan oleh Gallup yang menggunakan 12 pertanyaan yang disaring dari 2500 FGD yang disebut dengan *Gallup Workface Audit/GWA* (Luthans & Peterson, 2002, h. 376-377). *Employee engagement* mengacu pada keterikatan karyawan dalam bekerja. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa *employee engagement* dapat mengarahkan baik pada hasil keluaran individu (misalnya kualitas kerja dan pengalaman

kerja karyawan) maupun hasil keluaran organisasi (misalnya pertumbuhan dan produktivitas organisasi) (Kahn dalam Saks, 2006, h. 606). Karyawan yang sudah terikat (*engaged*) akan membantu mengembalikan stabilitas dan profitabilitas perusahaan atau organisasi setelah diterpa kesulitan, selain itu karyawan yang *engaged* akan bekerja secara aktif dalam sebuah organisasi dan mencoba untuk menggapai dan berfikir untuk melakukan segala sesuatu secara lebih baik (Robertson, 2007, h. 4).

Karyawan yang bekerja dalam kondisi persaingan yang tinggi di industri tidak menutup kemungkinan memiliki keinginan untuk berpindah pekerjaan, oleh sebab itu perusahaan harus mampu menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi. Menyadari bahwa pentingnya mempertahankan karyawan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, McBain (dalam Margaretha & Saragih, 2008, h. 8) mengemukakan beberapa faktor utama yang dapat menjadi penggerak *employee engagement*, dan salah satunya adalah organisasi. Beberapa hal terkait organisasi yang dapat mempertahankan karyawan adalah dengan memperhatikan persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima secara adil (Maslach dalam Saks, 2006, h.

606). Penilaian karyawan yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau rasa keadilan yang karyawan terima disebut dengan istilah keadilan distributif, atau dengan kata lain keadilan distributif mengacu pada kewajaran yang diterima (Greenberg, 1990, h. 400).

Karyawan akan merasa puas ketika menerima imbalan yang dinilai sebanding dengan pekerjaan yang sudah dilakukannya (Rudman, 2004, h. 130). Kepuasan tentang keadilan distributif yang diterima oleh karyawan diasumsikan akan meningkatkan *employee engagement* pada organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang.

## **METODE**

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang yang berjumlah 670 dengan sampel karakteristik karyawan tetap dan berusia lebih dari 40 tahun sebanyak 73 karyawan. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data menggunakan dua buah Skala Psikologi yaitu Skala *Employee Engagement* (32 aitem valid,  $\alpha = 0.955$ )

dan Skala Keadilan Distributif (26 aitem valid,  $\alpha = 0.961$ ). Skala *employee engagement* disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Kahn yaitu kognitif, emosional, dan fisik (Truss *et al*, 2008, h. 3). Skala keadilan distributif disusun berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Niehoff & Moorman (1993, h. 537) yaitu *work outcomes, including pay level, work schedule, work load, dan job responsibilities*. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana dengan bantuan program komputer *Statistical Packages for Social Science (SPSS) for Windows* versi 17.0

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi sederhana didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang.

Hasil uji hipotesis tersebut ditunjukkan dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,419 dengan nilai  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Koefisien korelasi tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara keadilan distributif dengan

*employee engagement*. Tingkat signifikansi sebesar  $p < 0,05$  menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dengan *employee engagement*.

Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan tetap PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang dapat diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hassan (dalam Remie *et al*, 2013, h, 183) berpendapat bahwa keadilan distributif mempengaruhi pengurangan tendensi karyawan untuk keluar dari organisasi. Penting bagi organisasi untuk bersikap adil mengenai *income* yang diterima karyawan untuk mengurangi *turnover*. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif memberikan pengaruh untuk mengurangi *turnover* yang membuat karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi terhadap perusahaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 4,11% karyawan berada pada kecenderungan kategori *employee engagement* yang sedang, 76,71% karyawan berada pada kecenderungan *employee engagement* yang tinggi dan 19,18% karyawan berada pada kategori

yang memiliki *employee engagement* sangat tinggi. Mayoritas karyawan tetap PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang berada pada kategori *employee engagement* tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang memiliki sikap positif yang berhubungan dengan kesejahteraan pekerjaan dan pemenuhan diri, yang memiliki karakteristik energi tinggi dan kuat serta teridentifikasi dalam pekerjaan mereka masing-masing.

*Employee engagement* berkaitan untuk semua jenis pekerjaan yang menggambarkan bagaimana kemampuan kapasitas karyawan untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan manusia dan bagaimana mengembangkan layanan yang inovatif. Bagaimana respon karyawan mengenai kebijakan organisasi, praktek, dan struktur dapat mempengaruhi potensi karyawan terhadap *employee engagement* yang ada dalam diri karyawan (Bakker dan Leiter, 2010, h. 14). Salah satu upaya kebijakan organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan tersebut adalah keadilan distributif.

Keadilan distributif merupakan determinan utama untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan, sehingga kepuasan kerja yang positif akan

mempengaruhi kinerja karyawan (Fischer, dalam Budiarto & Wardani, 2005, h. 125). Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 9,59% karyawan berada pada kecenderungan kategori keadilan distributif negatif terhadap perusahaannya, 26,03% karyawan berada pada kategori keadilan distributif yang sedang, 58,90% karyawan berada pada kecenderungan kategori keadilan distributif positif, dan 5,48% karyawan berada pada kategori keadilan distributif sangat positif. Mayoritas karyawan tetap PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang berada pada kategori keadilan distributif positif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan sumbangan efektif sebesar 17,6% pada *employee engagement*. Kondisi tersebut menyatakan bahwa tingkat konsistensi variabel *employee engagement* sebesar 17,6% dapat diprediksi oleh variabel

keadilan distributif, sisanya 82,4% ditentukan oleh faktor-faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara keadilan distributif dengan *employee engagement* pada karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang. Keadilan distributif memberikan sumbangan efektif sebesar 17,6% pada terbentuknya *employee engagement* pada karyawan PT. TELKOM, Tbk Divisi Regional IV Semarang.

Beberapa saran yang dapat peneliti kemukakan berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

### 1. Bagi Subjek Penelitian

Subjek dengan *employee engagement* yang tinggi diharapkan dapat mempertahankan dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan dalam menjalankan pekerjaan, sehingga keinginan untuk dapat bekerja maksimal dapat tercapai dan keinginan untuk lebih memajukan organisasi semakin besar.

### 2. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat melakukan perbaikan dan peningkatan pada

beberapa aspek sebagai upaya menciptakan *employee engagement* pada diri karyawan tersebut. Karyawan cenderung melakukan pekerjaan dengan baik apabila memiliki kontrol terhadap pekerjaan tersebut dan menerima dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Jika peneliti selanjutnya menghendaki untuk meneliti dengan menggunakan kedua variabel ini kembali, maka diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan subjek perusahaan dengan bidang yang berbeda dari jasa BUMN, mengingat pentingnya keadilan distributif maupun *employee engagement* dalam setiap perusahaan dalam memajukan organisasi tersebut.

## Daftar Pustaka

- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Budiarto, Y. & Wardani, R. P. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*. Vol. 3 No. 2. Page 109-126.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of*

- Management*. Vol. 16. No. 2. Page 399-432.
- Margaretha, M. & Saragih, S. 2008. *Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi*. The 2nd National Conference UKWMS.
- Niehoff, B., & Moorman, R. 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No. 3. Page 527–556.
- Luthans, F. & Peterson, S. J. 2002. Employee Engagement and Manager Self-Efficacy Implications for Managerial Effectiveness and Development. *Journal of Management Development*. Vol. 21. No. 5. Page 367-387.
- Remie, M. Syazwan, M. Joseph, T. M & Mooketsag, T. L. 2013. Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol. 4. No. 9. Page 182-191.
- Robertson, J. 2007. *Employee Engagement Driving Organisation Performance*. New Zealand: JRA.
- Rudman, L. A. 2004. Social Justice in Our Minds, Homes, and Society: The Nature, Causes, and Consequences of Implicit Bias. *Social Justice Research*. Vol. 17. No. 2. Page 129-142.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 26. No. 7. Page 600-619.
- Suhendro, P. A. 2008. *Tingginya "Turnover" Karyawan di Indonesia*. <http://purjono.wordpress.com/2008/01/15/tingginya-turnover-karyawan-di-indonesia/>. Diunduh tanggal 2 Desember 2012
- Truss, K. Kular, S. Gatenby, M. Rees, C. & Soane, E. 2008. *Employee Engagement: A Literature Review*. Kingston Hill: Tidak diterbitkan.