PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI SUMATERA UTARA

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

FAUZIAH AINI
NIM/17059011

PROGRAM STUDI MANAJEMEN S1
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2021

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI SUMATERA UTARA

Nama	:	Fauziah Aini
TM/NIM	:	2017/17059011
Jurusan	:	Manajemen
Keahlian	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas	:	Ekonomi

Padang, Agustus 2021

Disetujui oleh :

Mengetahui	Pembimbing
Ketua Jurusan Manajemen	
Perengki Susanto, SE, M.Sc, Ph.D	Mega Asri Zona, SE. M.Sc
NIP. 198104042005011002	NIP. 198801232015042002

Dipindai dengan CamScanner

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Skripsi

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI SUMATERA UTARA

Nama	:	**Fauziah Aini**
NIM / TM	:	**17059011/ 2017**
Program Studi	:	**Manajemen**
Keahlian	:	**Manajemen Sumber Daya Manusia**
Fakultas	:	**Ekonomi**

Padang, Agustus 2021

No.	Nama	Tanda Tangan
1	**Mega Asri Zona, SE. M.Sc**	
2	**Dr. Syahrizal, M.Si**	
3	**Chichi Andriani, SE, MM**	

Dipindai dengan CamScanner

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	:	Fauziah Aini
NIM/TM	:	17059011/2017
Tempat/Tanggal Lahir	:	Petangguhan, 09 Juni 1999
Jurusan	:	Manajemen
Keahlian	:	Manajemen Sumber Daya manusia
Fakultas	:	Ekonomi
Alamat	:	Dusun VII Petangguhan
No HP/Telephone	:	+62 822 6777 1032
Judul Skripsi	:	Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Sumatera Utara.

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik dari UNP maupun perguruan tinggi lainya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran didalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi

Padang, Agustus 2021

Penulis

Fauzian Aini

NIM.17059011

ABSTRAK

Judul : **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI SUMATERA UTARA**

Nama : **Fauziah Aini**
NIM : **2017/17059011**

Dosen Pembimbing : Mega Asri Zona, SE, M.Sc

Tujuan - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* (2) pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee* (3) pengaruh keadilan interaksional terhadap *employee engagement* (4) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement*.

Metodologi – Penelitian ini adalah penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial di Sumatera Utara. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik *non probability sampling*. Teknik *non probability sampling* yang digunakan pada penelitian ini lebih tepatnya yaitu teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria tertentu. Berdasarkan kriteria tersebut sampel yang diambil dalam penelitian ini yaitu 300 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Teknik analisis yang digunakan melalui software SPSS 20.0.

Hasil - hasil pengolahan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara (2) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara (3) keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara (4) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara.

Kata kunci : keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, kepemimpinan transformasional, *employee engagement.*

ABSTRACT

Judul : **PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA GENERASI MILENIAL DI SUMATERA UTARA**

Nama : **Fauziah Aini**

NIM : **2017/17059011**

Dosen Pembimbing : **Mega Asri Zona, SE, M.Sc**

Purpose - *This study aims to: (1) the influence of distributive justice on employee engagement (2) the influence of procedural fairness on employee (3) the influence of interactional fairness on employee engagement (4) the influence of transformational on employee engagement.*

Metodologi – *This research is causal research. The population in this study was employees of millennials in North Sumatra. Sampling technique in this study is non probability sampling technique. Non probability sampling technique used in this study is more precisely purposive sampling technique. Purposive sampling technique is a technique of determining samples with certain considerations or criteria. Based on these criteria, the sample taken in this study was 300 people. Data collection using questionnaires with likert scale. Analysis techniques used through SPSS 20.0 software.*

Hasil - *the results of data processing in this study show that: (1) distributive justice has a positive and significant effect on employee engagement in millennials in North Sumatra (2) procedural fairness has a positive and significant effect on employee engagement in millennials in North Sumatra (3) interactional justice has a positive and significant effect on employee engagement in millennials in North Sumatra (4) transformational leadership positive and significant employee engagement in millennials in North Sumatra.*

Keywords : ***distributive justice, procedural justice, interactional justice, transformational leadership, employee engagement.***

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapt menyelesaikan skripsi dengan judul **"Pengaruh Keadilan Oeganisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial Di Sumatera Utara"** Salam dan salawat kepada rasullullah SAW sebagai figur yang senantiasa memberikan inspirasi tentang berbagai hal dalam menyikapi kehidupan menuju ridha-Nya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Ibu Mega Asri Zona, SE, M.Sc selaku pembimbing sekaligus pembimbing akademik yang telah memberikan ilmu, pengarahan, perhatian dan waktunya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Idris, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Ibu Yuki Fitria, SE., M.M selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

4. Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan pengetahuan yang bermanfaat selama penulis melaksanakan perkuliahan, serta karyawan dan karyawati staf yang telah membantu dibidang administrasi.
6. Teristimewa kedua orang tua tercinta ayahanda Surapin dan Ibunda Junaina, skripsi ini seutuhnya saya persembahkan kepada kedua orang tua saya, terima kasih atas cinta, doa, dorongan, semangat yang luar biasa dan pengorbanannya sehingga penulis dapat meraih semua ini dan dapt memberikan kebanggaan yang kuar biasa, dan juga kakak Nurul Sakinah, Zihan Violika, Abang Khairul Husni, Adik Muhammad Fahrezi dan Ade Fitria yang selalu memberikan doa, semangat, dan motivasi kepada penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.
7. Orang-orang tersayang Gilang, Dila, Suci, Devi, Astika, Dayyah, dan Restu yang telah membantu dari segi fasilias dan sebaginya serta memberikan motivasi, saran, dorongan kepada penulis agar terselesaikannya skripsi ini.
8. Teman-teman jurusan manajemen 2017, khusus Manajemen SDM Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu, yang telah banyak memberikan semangat dan bantuan kepada penulis selama duduk di bangku perkuliahan.

9. Semua pihak yang telah membantu penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga bantuan, bimbingan, petunjuk, arahan dan kerja sama yang diberikan tidak sia-sia di kemudian hari dan semoga Allah SWT memberikan imbalan yang berlipat ganda. Dalam hal ini penulis menyadari bahwa pengetahuan yang dimiliki penulis masih sangat terbatas, oleh karena itu penulis meminta maaf atas kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis sabgat berharap atas saran dan kritik yang positif dari banyak pihak demi kesempurnaan skripsi ini, penulis juga berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada pembaca.

Padang, Juni 2021

Fauziah Aini

DAFTAR ISI

ABSTRAK I
ABSTRAC II
KATA PENGANTAR III
DAFTAR ISI VI
DAFTAR TABEL VIII
DAFTAR GAMBAR IX
DAFTAR LAMPIRAN X
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Batasan Masalah 13
C. Rumusan Masalah 14
D. Tujuan Penelitian 14
E. Manfaat Penelitian 15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 17
A. KAJIAN TEORI 17
1. *Employee Engagement* 17
2. Keadilan Organisasional 23
1) Keadilan Distributif 23
2) Keadilan Prosedural 25
3) Keadilan Interaksional 28
3. Kepemimpinan Transformasional 32
B. Penelitian Relevan 35
C. Kerangka Konseptual 37
D. Hipotesis Penelitian 40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 46
A. Desain Penelitian 46
B. Definisi Operasional Variabel 47
C. Populasi dan Sampel 50
1. Populasi 50
2. Sampel 50
D. Instrumen dan teknik Pengumpulan Data 53
E. Teknik Analisis Data 53
1. Analisis Deskriptif 53
2. Uji Instrumen 56
1) Validitas 56
2) Reliabilitas 56
3. Uji Asumsi Klasik 57
4. Uji Hipotesis 58

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 61
A. Gambaran Umum Objek Penelitian 61
B. Analisis Data 62
1. Analisis Deskripsi Responden 63
2. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian 64
C. Uji Istrumen 78
1. Uji Validitas 78
2. Uji Reliabilitas 82
D. Uji Asumsi Klasik 84
1. Uji Normalitas 84
2. Uji Linieritas 85
3. Uji Heteroksedasitas 85
E. Uji Hipotesis 86
1. Analisis Regresi Linier Berganda 86
2. Uji Koefisien Determinasi 89
F. Pembahasan dan Hasil Penelitian 90
1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Sumatera Utara 90
2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Sumatera Utara 92
3. Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Sumatera Utara 94
4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* Pada Generasi Milenial di Sumatera Utara 96
BAB V PENUTUP 100
A. Kesimpulan 100
B. Saran 104
C. Keterbatasan 105
DAFTAR PUSTAKA 107

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2020 11
Tabel 2. Penelitian relevan 36
Tabel 3. Jumlah Penduduk Sumatera Utara Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2020.....51
Tabel 4. Jumlah Penduduk Sumatera Utara Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2020 62
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 63
Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia 63
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja 64
Tabel 8. Distribusi Frekuensi *Employee Engagement* 65
Tabel 9. Distribusi Frekuensi Keadilan Distributif 67
Tabel 10. Distribusi frekuensi Keadilan Prosedural 70
Tabel 11. Distribusi frekuensi Keadilan Interaksional.....73
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Kepemimpinan Transformasional 76
Tabel 13. Uji Validitas Keadilan Distributif 79
Tabel 14. Uji Validitas Keadilan Prosedural 79
Tabel 15. Uji Validitas Keadilan Interaksional.....80
Tabel 16. Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional 81
Tabel 17. Hasil Uji Validitas *Employee Engagement* 82
Tabel 18. Hasil Uji Reliabilitas 83
Tabel 19. Hasil Uji Normalitas 84
Tabel 20. Hasil Uji Linearitas.....85
Tabel 21. Hasil Uji Regresi Linear Berganda 87
Tabel 22. Hasil Uji Koefisien Determinasi. 89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka konseptual 39
Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedasitas 86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.Kuesioner penelitian.....110
Lampiran 2. Data Responden.....115
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Per Item Pertanyaan 115
Lampiran 4. Analisis Deskriptif.....118
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas 119
Lampiran 6. Hasil Uji Reliabilitas 121
Lampiran 7. Hasil uji Asumsi Klasik.....122
Lampiran 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....123
Lampiran 9. Tabulasi Data Penelitian.....124

BAB I
PENDAHULUAN

Pada bab ini akan di uraikan mengenai latar belakang, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian yang akan mengantarkan pembaca untuk memahami apa sebenarnya yang akan ditulis dalam penelitian ini, yang akan dijabarkan seperti dibawah ini:

A. Latar Belakang

Keterikatan karyawan atau sering disebut *employee engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Keterikatan karyawan pada perusahaan akan meningkatkan antusiasme yang besar karyawan ketika bekerja dan dapat meningkatkan produktifitas karyawan (Yuswardi, 2019).

Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai suatu kondisi, sikap atau perilaku positif seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat *(vigor),* dedikasi *(dedication),* dan *absorption* untuk tercapainya tujuan dan keberhasilan organisasi (Schaufeli *et al,* 2003) . Karyawan yang terikat adalah tipe dari karyawan yang akan merasakan semangat dalam pekerjaannya dan mau bekerja keras (Lai *et al.,* 2015). Mereka selalu menunjukan kinerja yang optimal dan bersedia untuk mengerahkan seluruh kekuatan serta bakat mereka dalam bekerja.

Menurut Yuswardi (2019) keterikatan karyawan menjadi topik penting yang paling dibicarakan dalam beberapa tahun terakhir. keterikatan karyawan merupakan gagasan yang penting dalam perilaku organisasi yang banyak ditulis oleh para praktisi dan perusahaan. Menurut Azeem *et al* (2015) keterikatan karyawan pada perusahaan tingkat dunia jauh lebih baik dibandingkan keterikatan karyawan pada perusahaan lain. Hal ini dapat kita lihat dari persentase nya bahwa pada perusahaan kelas dunia karyawan yang tergolong ke dalam golongan *engaged* mencapai tingkat 67% sedangkan perusahaan di perusahan lain hanya 33%. karyawan pada perusahaan kelas dunia yang termasuk ke dalam *not engaged* dan *actively disengaged* berturut-turut hanya sebesar 26% dan 7%, bandingkan dengan perusahaan lain hanya mencapai 49% dan 18%. Artinya masih banyak perusahan yang belum memberikan perhatian lebih mengenai keterikatan karyawan padahal keterikatan karyawan sangat memberikan manfaat yang besar bagi setiap perusahaan. Beberapa survei menunjukkan bahwa tingkat *engagement* pada karyawan tergolong rendah seperti hasil survei yang dilakukan oleh Kanexa Institute pada tahun 2012 yang menunjukkan bahwa Indonesia memiliki skor sebesar 49% dari 28 Negara. Data tersebut menunjukkan Indonesia termasuk dalam kategori yang rendah sementara skor *engagement* yang tinggi berasal dari Negara India sebesar 77%. Hal ini serupa dengan survei yang didapatkan melalui Global Workforce study tahun 2012 yang mengikutkan 29 negara termasuk Indonesia dengan total responden 32.000 karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa dua pertiga karyawan di Indonesia tidak memiliki tingkat

engagement yang tinggi terhadap organisasinya. Survei yang dilakukan oleh Pringgabayu (2016) menunjukkan bahwa rendahnya keterikatan karyawan pada perusahan asuransi yang dapat dilihat dari kurang adanya rasa "memiliki" terhadap perusahaan, sehingga karyawan bekerja hanya sekedar bekerja tanpa ada keinginan untuk mengembangkan perusahaan tempatnya bekerja. Survei yang dilakukan oleh Watson (2012) menyatakan bahwa tingkat *engagement* karyawan di Indonesia sangat rendah (Krisbiyanto, 2013). Hal ini dapat mengganggu proses berjalannya suatu organisasi, sebab dengan merasa *not engage* maka komitmen seorang karyawan pun cenderung rendah, dengan rendahnya komitmen maka karyawan tersebut dapat digolongkan kedalam HR yang kurang berkualitas dan cenderung akan keluar dari pekerjaannya sehingga akan berdampak pada performa organisasi (Lockwood, 2007). Dengan demikian dari beberapa survei tersebut menunjukkan bahwa karyawan di Indonesia saat ini adalah karyawan yang *disanged* dan *not engage* terhadap perusahaannya.

Mengingat bahwa penelitian yang menyangkut tentang keterikatan karyawan masih jarang dilakukan terutama yang berkaitan dengan keadilan organisasional yang menyangkut perlakuan yang adil kepada karyawan. Keadilan organisasional berkaitan dengan cara karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara-cara dimana determinasi tersebut mempengaruhi variabel lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Itu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan akibatnya terhadap kinerja

mereka dan organisasi (Coetzee, 2004). Dimensi keadilan organisasional itu sendiri ada 3 : keadilan ditributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

Keadilan distributif adalah sejauh mana penghargaan dialokasikan dalam sebuah cara yang adil. Ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari keputusan manajerial relatif terhadap distribusi hasil seperti gaji dan promosi (Datche & Mukulu, 2015). Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan dalam distribusi hasil. Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada sejumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan. Dalam penelitian ini teori dasar yang digunakan adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai (2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan ini terjadi ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan distribusi hasil dalam organisasi, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Dengan adanya keterikatan, karyawan akan lebih bersemangat dan fokus dalam melakukan pekerjaan (Margaretha & Santosa, 2012).

Keadilan prosedural menekankan bahwa individu memberikan perhatian khusus dan menempatkan pentingnya prosedur pengambilan keputusan. Dimensi keadilan ini mengacu pada persepsi karyawan tentang kewajaran aturan dan prosedur yang digunakan menentukan hasil yang mereka terima di tempat kerja. keadilan prosedural sebagai masalah keadilan tentang metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Saat karyawan melihat prosedur pengambilan keputusan yang akurat, konsisten, tidak bias dan dapat diperbaiki, mereka memandang sistem organisasi sebagai proses berikut yang memenuhi kriteria keadilan (Colquitt *et al*, 2006). Menurut Ghosh *et al* (2014) Persepsi keadilan prosedural mempengaruhi kepuasan dengan prosedur tersebut, terlepas dari prosedur tersebut. Dengan kata lain, ketika individu percaya bahwa prosedurnya adil, maka mereka lebih puas dengan hasil yang mereka terima, bahkan ketika hasilnya tidak menguntungkan. Hal ini karena persepsi keadilan mengandung makna bahwa karyawan berharga bagi organisasi. Ini meningkatkan harga diri mereka dan meyakinkan mereka bahwa mereka diberi perhatian sebagai imbalan atas layanan mereka (Ghosh *et al.*, 2014).

Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai

(2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan ini terjadi dalam suatu organisasi ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam penerapan prosedur pendistribusian hasil, maka hal tersebut dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dimana karyawan merasa harus membalas keadilan atas penerapan prosedur pendistribusian hasil yang telah diberikan organisasi dengan memberikan tingkat engagement yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan. persepsi bahwa organisasi adil bagi karyawan sangat penting, hal ini dikarenakan jika karyawan tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perilaku negatif. Dengan diterapkannya keadilan prosedural akan membuat karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Margaretha dan Santosa, (2012) yang mengemukakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Jadi, karyawan akan meningkatkan keterikatan kerjanya jika prosedur atau metode yang diterapkan dalam menentukan keputusan pekerjaan dianggap sudah adil.

Keadilan interaksional merupakan keadilan yang paling sederhana di antara tiga macam keadilan yang dikaji dalam penelitian ini. Keadilan interaksional mengacu pada sejauh mana seseorang memperlakukan orang lain (Cropanzano et

al., 2007). Di sisi lain, keadilan interaksional merupakan keadilan yang berhubungan dengan perlakuan dan penghargaan kepada karyawan oleh atasan (Colquitt, 2001).Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai (2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan berguna untuk mengembangkan hubungan antara keadilan interaksional dengan keterikatan karyawan. Teori keadilan terjadi dalam suatu organisasi ketika seorang karyawan menilai adil terhadap hubungan dengan atasan atau pemimpin karyawan cenderung lebih terikat terhadap perusahaan dan pekerjaannya dimana keadilan interaksional di perusahaan merupakan keadilan yang lebih menitikberatkan pada relasi sosial yang terjadi antara karyawan dan pemimpin (atasan). Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan. Alasan memilih variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural dan keadilan interaksional sebagai variabel independen yaitu

mengingat penelitian yang menyangkut tentang keterikatan karyawan masih jarang dilakukan yang berkaitan dengan keadilan organisasi yang menyangkut tentang perlakuan yang adil kepada karyawan maka perlu dilakukan penelitian lebih. dan penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Saks (2006) yang menduga bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif menjadi prediktor terbentuknya keterikatan karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural memprediksi terjadinya keterikatan terhadap perusahaan namun tidak memprediksi keterikatan terhadap pekerjaanya. Sementara itu hasil penelitian Saks (2006) tidak memberikan bukti bahwa keadilan distributif memprediksi baik keterikatan pada pekerjaannya maupun perusahaan. Ini bertujuan untuk memberikan bukti tambahan mengenai konstruk keterikatan karyawan (pekerjaan dan organisasi) dalam hubungannya dengan persepsi keadilan baik keadilan prosedural, distributif maupun interaksional. Menurut penelitian Alvi dan Abbasi (2012) bahwa keadilan organisasi memainkan peran penting dalam mempromosikan karyawan melalui keterlibatan kerja mereka, sehingga kemampuan organisasi dalam berinteraksi harus seimbang dengan apa yang menjadi kinerja mereka. Dalam hal ini, kebutuhan karyawan tidak hanya bersifat materi saja (gaji dan bonus) tetapi sebagai seorang manusia yang mempunyai keinginan untuk menjalin hubungan baik, maka aspek hubungan interpersonal antar karyawan dengan pemimpin menjadi penting. Keadilan interpersonal mengenai karyawan diperlakukan dengan cara yang sopan, dihargai, dan rasa hormat menhormati dari para atasan, sedangkan

keadilan informasional lebih menekankan pada ketersediaan informasi dan penjelasan mengenai implementasi kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan. Ketika keadilan tersebut dilaksanakan secara seimbang, maka organisasi dapat menghasilkan keterikatan karyawan yang tinggi.

Keadilan organisasional juga mempunyai peran penting dalam paradigma kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan juga peran penting dalam keterikatan karyawan dengan menjadi perusahaan pemberi kerja terbaik. Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan opini mereka yang menunjukkan keadilan dari sudut pandang karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teori prilaku (*behavior theory*) teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan antara orang-orang oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Seorang pemimpin transformasional yang baik akan selalu membantu setiap karyawannya agar dapat berkembang dan selalu berpartisipasi di dalam suatu perusahaan karna hal tersebut berpengaruh dengan meningkatnya keterikatan karyawan. Alasannya memilih variabel kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan adalah kepemimpinan. Dan terdapat kesenjangan penelitian yang dilakukan oleh Ghadi *et al* (2013) yang menemukan bahwa terdapat

hubungan langsung yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan. Sedangkan Ghozukara dan Simsek (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "*The Art Of Leadership*" (Kartono 1998 : 38) merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan keterikatan karyawannya (Popli & Rizvi, 2016).

Salah satu tantangan bagi setiap perusahaan yaitu karyawan mempunyai tingkat keterikatan yang berbeda-beda. Hewitt, (2016) Tingkat keterikatan karyawan generasi milenial (63%) menjadi yang terendah dibanding generasi generasi x (66%) dan baby boomers (70%). Disebabkan karena generasi milenial biasanya tidak mau terikat pada tempat kerja tertentu dan slalu terhubung pada perusahaan dimana generasi milenial sendiri cenderung berani dan memilih target pencapaian yang jelas untuk pekerjaannya. Generasi milenial telah menjadi topik penelitian yang sudah banyak diangkat di dunia karena banyaknya usia produktif dan angkatan kerja yang didominasi oleh generasi tersebut. Hanya saja di Indonesia masih sedikit penelitian yang mengangkat topik mengenai generasi milenial. Alasan yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini adalah penelitian sebelumnya mengenai generasi milenial yang dilakukan di Amerika

maupun negara-negara lainnya belum tentu sama dengan karakteristik generasi milenial di Indonesia.

Tabel 1. Penduduk Indonesia Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin Tahun 2020

No	Umur	Jenis kelamin	
		Laki-Laki	Perempuan
1	0-4	7,996,762	7,456,932
2	5-9	12,054,557	11,293,112
3	10-14	12,248,242	11,501,707
4	15-19	11,890,104	11,232,889
5	20-24	11,799,983	11,151,534
6	25-29	10,983,136	10,594,469
7	30-34	10,678,855	10,444,990
8	35-39	11,127,884	11,030,421
9	40-44	10,363,207	10,340,154
10	45-49	9,259,566	9,271,800
11	50-54	8,066,156	8,083,777
12	55-59	6,445,652	6,617,735
13	60-64	5,104,332	5,169,843
14	65-69	3,445,786	3,340,480
15	70-74	1,943,260	2,205,321
16	75+	2,221,406	2,805,338
17	Tidak Tahu/TT	1,033,011	1,001,516
18	Total	136,661,899	133,542,018

Sumber : Data Badan Pusat Statistik 2020

Menurut William H. Frey (2020) generasi milenial adalah generasi yang lahir tahun 1981-1996. Perkiraan usia sekarang mulai dai 24-39 tahun. Di Indonesia, generasi millenial menjadi generasi yang sangat penting dalam upaya untuk memajukan bangsa karena jumlahnya yang sangat besar. Berdasarkan hasil sensus penduduk Indonesia tahun 2020, dari 270.20 juta jiwa penduduk Indonesia 136,66 juta jiwa dengan jenis kelamin laki-laki, 133,54 juta jiwa dengan jenis kelamin perempuan. 15,45 juta juta jiwa masuk usia belum produktif (0-4 tahun)

kemudian sebanyak 189,65 juta juta jiwa masuk usia produktif (15-64 tahun) dan sebanyak 17,99 juta juta jiwa merupakan penduduk usia tidak produktif (65+ tahun), untuk penduduk dengan rentang usia 24 hingga 39 tahun merupakan millenial berjumlah kurang lebih sebanyak 70 juta jiwa atau 25.87% dari jumlah penduduk indonesia di tahun 2020. Bonus demografi ini bisa sangat menguntungkan Indonesia apabila generasi ini dapat berperan dengan baik di berbagai bidang.

Berdasarkan Sensus Penduduk tahun 2020 Jumlah Penduduk di Provinsi Sumatera Utara September 2020 yaitu sebanyak 14,80 juta jiwa. Alasan memilih Sumatera Utara sebagai lokasi penelitian yaitu penelitian mengenai *employee engagement* pada generasi milenial di sumatera Utara berdasarkan data sensus penduduk tahun 2020 generasi milenial (25,83%) menempati posisi kedua populasi terbanyak setelah generasi Z (31,70%). Artinya penduduk Sumatera Utara di dominasi oleh generasi milenial dan generasi Z. Generasi ini termasuk dalam golongan usia produktif dan generasi milenial memiliki tingkat mobilitas pekerjaan dan mobilitas organisasi yang tinggi dibandingkan dengan generasi-generasi sebelumnya. Oleh karena itu, generasi milenial penting bagi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara lebih efisien. Generasi millennial sebagai generasi yang mulai memasuki dunia kerja dengan membawa segudang potensinya untuk menjadi fokus perusahaan dalam mengelola generasi ini dengan sangat baik. Mayoritas generasi milenial telah memasuki usia

produktif. Berbeda dari generasi baby boomers dan generasi z karena generasi baby boomers biasa disebut sebagai orang tua dari generasi millennial yang perlahan-lahan sudah mulai memasuki masa pensiun. Dan generasi z merupakan generasi yang paling muda yang baru memasuki angkatan kerja. Generasi ini biasanya disebut dengan generasi internet atau I generation

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik dan perlu untuk meneliti berbagai aspek yang berkenaan dengan fenomena diatas, serta mengetahui lebih lanjut kedalam bentuk skiripsi yang berjudul **Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee Engagement* pada Generasi Milenial.**

B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perlu diadakan pembatasan masalah, hal ini dimaksud untuk memperjelas permasalahan dan merincikan permasalahan yang ingin diteliti serta agar lebih fokus dan mendalam mengingat luasnya permasalahan yang ada mengenai keterikatan karyawan generasi milenial. Penelitian ini akan memfokuskan permasalahan pada:

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara.
2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara.

3. Pengaruh keadilan Interaksional terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara.

4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara

2. Untuk mengetahui apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara
3. Untuk mengetahui apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara

E. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
   a. Bagi Peneliti

      Penelitian ini sebagai tambahan pengalaman yang sangat berarti dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah terutama pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

   b. Bagi Akademik

      Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya tentang peranan Pelatihandan pengembangan, keadilan dan kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan generasi milenial.

2. Secara Praktis

Sebagai masukan kepada tenaga kerja dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini. Tulisan ini juga dapat dijadikan salah satu sumber bacaan yang dapat dipertimbangkan dalam pemecahan masalah yang relevan, dan diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah sumber daya manusia.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II ini penulis akan menjelaskan kajian teori tentang masing masing variabel yang diteliti, penelitian relevan yang mendukung hipotesis penelitian penulis, kerangka konseptual penelitian dan hipotesis penelitian.

A. Kajian Teori

Teori merupakan sekumpulan pernyataan yang dibuat oleh para ahli untuk menyederhanakan penyampaian suatu masalah yang nyata. Kajian teori digunakan sebagai penelusuran dan penelaahan literatur yang relevan dengan masalah variabel penelitian untuk mengembangkan konstruk dan hipotesis. Dalam hal ini penelitian ini mengkaji tentang *employee engagement*, pelatihan, keadilan dan kepemimpinan transformasional.

1. Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

a. Pengertian *Employee Engagement*

Employee engagement atau sering disebut keterikatan karyawan yaitu sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Menurut Rothmann dan Rothmann (2010) keterikatan karyawan membawa banyak hasil positif untuk organisasi. *Employee engagement* ialah keterlibatan individu, perasaan puas, dan antusias terhadap pekerjaan (Robbins &

Judges, 2015). Menurut Schaufeli *et al.*, (2006) *engagement* memiliki arti pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikkan dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa) dan absorption. Robinson (2004) juga menyatakan keterikatan karyawan merupakan sikap positif yang diberikan oleh pekerja kepada organisasi, yang mana mereka menyadari isi dari pekerjaan, dan bekerja dengan seluruh rekan untuk meningkatkan performa pekerjaan dan keuntungan dari organisasi. Hal ini memerlukan hubungan dua arah antara pekerja dan atasan/ pemberi kerja. Dari pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterikatan karyawan adalah adanya semangat, dorongan atau dedikasi serta pemikiran dan sikap yang positif mengenai pekerjaan yang menyebabkan performa individu dan komitmen semakin besar.

b. Indikator *Employee Engagement*

Indikator *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al*, 2003)

1) *Vigor*

Vigor ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2) *Dedication*

Dedication ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi,kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi, mengidentifikasi pekerjaan mereka dengan baik karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan sebab mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi atau pun menantang, bahkan mereka tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3) *Absorption*

Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, larut dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dapat melupakan segala sesuatu disekitarnya dengan kata lain, individu konsentrasi dan senang dalam bekerja. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa larut dalam pekerjaan danmemiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, dapat melupakan segala sesuatu disekelilingnya ketika bekerja dan waktu terasa cepat berlalu. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang

rendah tidak merasa tertarik dan tidak larut dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaannya.

c. Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Hardiyani (2015 melakukan penelitian bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan. Saks (2006) faktor yang mempengarui keterikatan karyawan dalam diri karyawan adalah keadilan organisasional yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Yaitu individu menginginkan adanya keadilan yang diberikan organisasi kepada mereka. Individu juga membandingkan apa yang sudah mereka berikan kepada organisasi dengan apa yang sudah ia terima. Kondisi yang seimbang antara apa yang telah diberikan dengan apa yang telah diperoleh akan menimbulkan presepsi yang sama mengenai keadilan dalam organisasi dari sisi karyawan dan juga organisasi (Arye & Chen, 2010).

Anitha (2014) melakukan penelitian bahwa terdapat beberapa faktor utama *employee engagement*, yaitu :

1) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang menentukan tingkat keterikatan seorang karyawan. Keterikatan karyawan merupakan hasil dari berbagai aspek tempat kerja. Manajemen yang

menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung biasanya menunjukkan keperdulian terhadap kebutuhan dan perasaan karyawan, memberikan umpan balik positif dan mendorong mereka untuk menyuarakan keprihatinan mereka, untuk mengembangkan keterampilan baru dan untuk mamacahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

2) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Kepemimpinan merupakan kriteria utama kedua yang diidentifikasi sebagai faktor fundamental untuk menginformasikan keterikatan karyawan. Kepemimpinana yang efektif adalah konstruksi multidimensi tingkat tinggi yang berdiri dari kesadaran diri, pemrosesan informasi yang seimbang, transparansi rasional, dan standar moral yang diinternalisasi. Keterikatan terjadi secara alami saat para pemimpin membri inspirasi, pemimpin bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan bahwa usaha karyawan memainkan peran utama dalam kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

3) Hubungan Tim dan Rekan Kerja

Hubungan tim dan rekan kerja adalah aspek lain yang secara eksplisit menekankan aspek harmoni interpersonal dari keterikatan

karyawan. Menurut Kahn bahwa hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya, serta tim pendukung, mempromosikan keterikatan karyawan. Lingkungan yang terbuka dan mendukung sangat penting bagi karyawan agar mereka merasa aman di tempat kerja dan karyawan akan merasa terikat dengan perusahaan dan akan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini berfokus pada kebutuhan keterikatan yang dimiliki individu, dan berpendapat bahwa individu yang memiliki interaksi interpersonal positif dengan rekan kerja mereka juga harus mengalami makna yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka,

4) Pelatihan

Pelatihan merupakan dimensi penting lainnya yang dipertimbangkan dalam proses keterikatan karyawan karena ini membantu karyawan untuk berkonsentrasi pada dimensi kerja yang terfokus. Pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan pelatihan yang cukup cenderung akan lebih terikat pada pekerjaan dan organisasi.

5) Kompensasi

Kompensasi adalah atribut yang sangat diperlukan untuk keretikatan karyawan. Ini melibatkan penghargaan finansial dan non-finansial seperti skema liburan dan voucher ekstra. Pada studi Saks dan

Rotman bahwa pengakuan dan penghargaan merupakan ungkapan sigifikan dalam keterikatan karyawan.

6) Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Hal ini menentukan sejauhmana karyawan terikat dalam organisasi. Ini sudah terbukti dalam penelitian sebelumnya bahwa kebijakan dan prosedur organisasi yang ramah sangat penting untuk keterikatan karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan.

2. Keadilan Organisasional

1. Keadilan Distributif

a. Pengertian keadilan distributif

Keadilan distributif adalah sejauh mana penghargaan dialokasikan dalam sebuah cara yang adil. Ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari keputusan manajerial relatif terhadap distribusi hasil seperti gaji dan promosi (Datche & Mukulu, 2015). Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada sejumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan. Ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan distribusi hasil dalam organisasi, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat engagement yang lebih tinggi (Margaretha & Santosa, 2012). Para karyawan mempertimbangkan keputusan keadilan distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan

yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap 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.

Dari pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas imbalan yang diterima oleh setiap individu seperti penghargaan dan pembayaran yang tepat waktu dengan jumlah dan tingkat manfaat yang karyawan terima, jika hal tersebut adil maka akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan. Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada gaji dan promosi.

b. Indikator Keadilan Distributif

Indikator keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993), (Colquitt, 2001) sebagai berikut:

1) Jadwal kerja merupakan waktu bekerja karyawan yang telah ditentukan oleh perusahaan yang tertulis dalam aturan perusahan.
2) Beban kerja merupakan bobot pekerjaan yang dibebankan pada karyawan.
3) Penghargaan merupakan pemberian penghargaan pada karyawan harus sesuai dengan prestasi yang telah dicapai karyawan.

4) Tanggung jawab pekerjaan hendakya diberikan sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan dalam bekerja.
5) Tingkat gaji yang diberikan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukann karyawan.

2. Keadilan Prosedural

a. Pengertian Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menurut Robbins dan Judge (2008:48), didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Noe *et al* (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan.

Keadilan prosedural menekankan bahwa individu memberikan perhatian khusus dan menempatkan pentingnya prosedur pengambilan keputusan. Dimensi keadilan ini mengacu pada persepsi karyawan tentang kewajaran aturan dan prosedur yang digunakan menentukan hasil yang mereka terima di tempat kerja. keadilan prosedural sebagai masalah keadilan tentang metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Saat karyawan melihat prosedur

pengambilan keputusan agar akurat, konsisten, tidak bias dan dapat diperbaiki, mereka memandang sistem organisasi sebagai proses berikut yang memenuhi kriteria keadilan (Colquitt *et al*, 2006).

Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural mengenai keadilan tentang metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Saat karyawan melihat prosedur pengambilan keputusan agar akurat, konsisten, informasi yang akurat, bebas dari bias dan berstandar etika dan moral, mereka memandang sistem organisasi memenuhi kriteria keadilan. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan. Persepsi bahwa organisasi adil bagi karyawan sangat penting, hal ini dikarenakan jika karyawan tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perilaku negatif. Dengan adanya keadilan secara prosedural, karyawan akan merasa bahwa karyawan telah diperlakukan secara adil oleh organisasi dan karyawan akan meningkatkan keterikatan karyawan.

b. Indikator Keadilan Prosedural

Indikator keadilan prosedural menurut Thibaut dan Walker (1975) dan Leventhal (1980) selanjutnya di gunakan kembali oleh Colquitt *et al.*, (2001) yaitu :

1) Kendali proses. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan.
2) Kendali keputusan. Menunjukkan penilaian mengenai kesempatan yang diberikan dan diwakili oleh persatuan pegawai untuk ikut mengawasi penerapan peraturan.
3) Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.
4) Konsistensi. prosedur yang adil harus konsisten baik dari seseorang kepada orang yang lain maupun dari waktu kewaktu.
5) Akurasi merupakan informasi yang dibutuhkan untuk menentukan agar penilaian keadilan akurat harus mendasarkan pada fakta.
6) Meminimalkan bias. tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diberlakukan tidak sama.
7) Etika. Prosedur yang adil harus didasarkan pada standar etika dan moral.
8) Koreksi, upaya untuk memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakkannya keadilan.

3. Keadilan Interaksional

a. Pengertian keadilan interaksional

Menurut Folger dan Bies (1989) keadilan interaksional adalah yang mengidentifikasi tanggung jawab manajerial terkait dengan memastikan keadilan dalam pelaksanaan pengambilan keputusan prosedur dalam organisasi. Keadilan interaksional adalah bagaimana individu mempersepsikan keadilan berdasarkan lebih kepada hubungan interpersonal yang ia terima dari seorang figure (pemimpin). Menururt Ruder (2003) Keadilan interaksional adalah bagaiamana karyawan mengaplikasi suatu prosedur ke dalam suatu tindakan. Jadi bisa dikatakan bahwa keadilan intearksional bisa merupakan bagian dari keadilan prosedural yang bersifat informal. Keadilan interaksional menurut Kreiter dan Kinicki (2010: 222) adalah keadilan yang berkaitan dengan kualitas perlakuan antar pribadi yang orang terima ketika suatu prosedur diterapkan. Bentuk keadilan tidak berhubungan dengan hasil atau prosedur yang berhubungan dengan pengambilan keputusan , melainkan berfokus pada apakah sopan dan hormat atau tidaknya seseorang

Dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional adalah suatu kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan namun lebih terkait dengan kombinasi antara kepercayaan seorang bawahan terhadap atasannya dengan keadilan yang nampak dalam lingkungan

kerja sehari-hari, serta perlakuan yang sopan dan rasa hormat atasan terhadap sesama rekan kerja ataupun bawahannya. Jika seorang karyawan menilai adil terhadap hubungan dengan atasan atau pemimpin karyawan cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Dan karyawan yang mempunyai persepsi keadilan interaksional yang positif akan lebih memiliki tingkat keprcayaan terhadap perusahaan sehingga keterikatan karyawan terhadap perusahaan pun semakin tinggi.

b. Aspek keadilan interaksional

Menururt Greenberg (2003) keadilan interaksional di bagi menjadi dua, yaitu keadilan informasi dan keadilan interpersonal.

1) Keadilan informasi adalah aspek sosial dari keadilan prosedur. Keadilan ini berkaitan bagaimana informasi disediakan atau diberikan pemimpin. Seorang pemimpin dapat meningkatkan persepsi fairness karyawannya dengan cara memberikan informasi yang digunakan. Bagi karyawan ketersedian informasi merupakan salah satu bagian dari keadilan yang dibutuhkan.
2) keadilan interpersonal adalah sebagai aspek social dari keadilan distributi di mana seorang lebih akan fokus terhadap konsekuensi dari hasil akhir dari suatu hubungan. Keadilan interpesonal sangat bergantung sikap dan perilaku yang terjadi dalam hubungan tersebut. Ada hubungan timbal balik yang saling menguntungkan

antara karyawan dan pemimpin. Ada dua hal yang menjadi elemen penting dalam keadilan interpesonal, yaitu sopan dan respek. Dillon (1992) mengartikan respek sebagai suatu perhatian terhadap seseorang dan menganggap serius orang tersebut. Seorang pemimpin yang memperlakukan karyawan dengan sikap sopan dan respek akan cenderung dinilai adil oleh karyawanya.

Menurut Tayler (1994) ada tiga aspek lain yang tak kalah penting dalam keadilan interaksional yaitu penghargaan, kepercayaan dan netralisir

1) penghargaan, penghargaan terhadap seseorang dapat berbentuk dalam perlakuan yang diberikan sepeti perlakuan yang bijak dan sopan, menghargai setiap hak dan menghormati. Penghargaan juga bisa diwujudkan dalam bentuk sikap, kata-kata dan tindakan misalnya memuji, merespon dengan cepat pertanyaan atau permasalahan, memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang dilakukan orang lain dan saling membantu. Makin baik penghargaan seorang pemimpin terhadap karyawannya maka interaksinya dinilai semakin adil dan membuat karyawan terus terikat terhadap perusahaan tersebut begitupun sebaliknya.
2) Netralis, Konsep netralitas berangkat dari keterlibatan pihak ketiga dalam sautu permasalahan yang berkaitan dengan hubungan sosial

antara satu pihak dengan pihak lain. Namun konsep ini juga bisa diaplikasikan tanpa ada pihak ketiga. Dalam hubungan antara karyawan dengan pemimpin, konsep netralitas diartikan sebagai suatu perlakukan dari satu pihak yang tidak membeda-bedakan terhadap pihak lain.ada unsur objektifitas, bukti dan aturan yang telah disepakati dalam perlakuan yang bersifat netral. Hal ini juga berlaku pada pengambilan keputusan. Menurut Tyler (1994), netralitas dalam keputusan ditunjukan dengan cara mengurangi keputusan –keputusan yang bersifat bias, dengan menggunakan prinsip keterbukaan, dan kejujuran dan lebih mengutamakan bukti dari pada opini.

3) Kepercayaan, dalam kontek keadilan, kepercayaan bisa dilihat dari model keadilan prosedural dan interaksional. Namun terdapat perbedaan pada kedua model tersebut. Dalam kontek keadilan prosedural kepercayaan ditujukan kepada organisasi, sedangkan keadilan interaksional kepercayaan ditujukan kepada atasan (pemimpin). Menurut Cropanzano *et all (*2002) Kepercayaan merupakan suatu hasil yang dicapai dari suatu hubungan yang dilakukan secara terus-menerus. Kepercayaan adalah harapan dalam terhadap pihak lain dalam hubungan sosial, yang di dalamnya tercakup resiko yang berasosiasi dengan harapan itu. Artinya, seseorang yang percaya terhadap orang lain mau menanggung

segala risiko yang akan terjadi pemimpin yang memiliki kompetensi akan lebih mudah menimbulkan kepercayaan bagi anggotanya atau karyawan. Sikap keterbukaan berkaiatan kejujuruan. seorang pemimpin yang terbuka dan jujur akan mudah dipercaya oleh karyawanya. Seorang karyawan akan percaya terhadap pemimpinnya, jika sang pemimpim mampu menunjukkan kinerja yang baik serta konsisiten dengan apa-apa yang dijanjikan.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian kepemimpinan transformasional

Pemimpin selalu mengambil keputusan atas keputusan bersama, dan selalu bertindak adil dan arif dalam mengambil kebijakan. Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan opini mereka yang menunjukkan keadilan dari sudut pandang karyawan. Seorang pemimpin transformasional akan membantu karyawan agar dapat berkembang dan berpartisipasi di dalam kehidupan organisasi yang akan berpengaruh dengan meningkatnya keterikatan karyawan. Kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Menurut Ordway Teod dalam bukunya ”*The Art Of Leadership*” (Kartono 1998 : 38) merupakan kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan keterikatan karyawannya (Popli & Rizvi, 2016).

Menurut Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka dan berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Seorang pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para karyawannya, mengubah kesadaran para karyawan atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain menyelesaikan masalahnya, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

b. Indikator kepemimpinan transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (2001:3), Yulk, (2010), Indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
2) *Idealized Influence* (pengaruh ideal)
3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan individu)

c. Faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional

Bass (2001:3) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

1) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

2) *Idealized Influence* (pengaruh terhadap individu)

Sifat-sifat keteladanan (*role model)* yang ditunjukkan kepada bawahan dan sifat-sifat yang dikagumi bawahan dari pemimpinnnya. Perwujudan sifat keteladanan antara lain adalah memberi contoh bagaimana dia berprilaku dalam melayani orang lain, khususnya dalam melayani mitra kerjanya.

3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin

mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Ciri – ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan bawahannya dan membantu mereka agar bisa maju dan berkembang dalam karir dan kehidupan mereka, pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial anggota yang dipimpinnya. Dia mendukung keinginan bawahannya untuk maju dan berkembang. Pemimpin menunjukkan rasa simpati pada permasalahan yang dihadapi pengikutnya.

B. Penelitian Relevan

Penelitian relevan sangat penting sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis pada penelitian ini. Kegunaannya untuk merangkum hasil penelitian para peneliti terdahulu yang terkait dengan pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* generasi milenial. Untuk mendukung penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan penelitan relevan yang dilakukan sebelumnya, agar dilihat dan diketahui penelitian ini berpengaruh dan mendukung atau tidaknya dengan penelitian sebelumya.

Tabel 2. Penelitian Relevan

No	Penulis (Tahun)	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Alvi dan Abbasi, (2012)	– Variabel independen: *Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice* – Variabel dependen: *Employee Engagement.*	keadilan prosedural tidak terkait secara signifikan dengan keterikatan karyawan.
2.	Margaretha *et al.*, (2012)	– Variabel independen: Keadilan prosedural dan keadilan distributif – Variabel dependen: Employee engagement	keadilan prosedural dan distributif berhubungan dan berpengaruh terhadap employee engagement
3.	Ghos *at al.*, (2014)	– Variabel independen: *Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice* – Variabel dependen: *job engagement dan organization Engagement*	keadilan distributif, prosedural dan interaksional dapat menjadi instrumen dalam peningkatan keterikatan karyawan baik dengan pekerjaan dan organisasi
4.	Suharnomo, (2016)	– Variabel independen: *Job Characteristics, Distributive Justice, Procedural Justice, Reward and Recognition, Employee Performance, Job Statisfiction, Organizational Commitment* – Variabel dependen: *Employee Engagement*	Karakteristik pekerjaan, keadilan procedural, *reward,and recognition,* kinerja karyawan, kepuasan kerja komitemen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara keadilan distributive berpengaruh signifikan sangat rendah terhadap *employee engagement*
5.	Popli dan Rizvi, (2016)	*Drivers of Employee Engagement: the Role of Leadership Style*	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif asosiasi dengan keterikatan karyawan.
6.	Hendra dan Pradhana, (2019)	Variabel independen: Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kepercayaan Pada Pemimpin. Variabel independen: Keterikatan Kerja.	kepemimpinan transformasional kepuasan kerja, kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja
7.	Stevani Wongan	Variabel independen: Komunikasi, Keadilan Organisasional *Turnover*	*komunikasi, keadilan organisasional,* human resource

No	Penulis (Tahun)	Variabel Penelitian	Hasil
	(2014)	*Human Resource Management* Variabel dependen: *Employee Engagement*	management berpengaruh terhadap *employee engagement*
8.	Saks, (2006)	Variabel idependen : *Stress, Job Statisfaction* Variabel dependen : *Employee Engagemnt*	keadilan distributif menjadi prediktor terbentuknya *employee engagement* dalam organisasi perusahaan namun tidak memprediksi keterikatan terhadap pekerjaanya tidak memberikan bukti bahwa keadilan distributif memprediksi baik keterikatan pada pekerjaannya maupun perusahaan
9.	Hadiyani (2018)	Variabel independen : keadilan organisasi, distributif,prosedural, interpersonal, informasional. Variable dependen : Employee Engagement	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan teradap *employee engagement.*
h10.	Prativi (2020)	Variable independen : keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional Variable dependen : Employee engagement Varibel Mediasi : *organizational identification*	keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional berpengaruh langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*

Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, maka penelitian ini bermaksud untuk menguji "Pengaruh Keadilan Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Employee engagement".*

C. Kerangka Konseptual

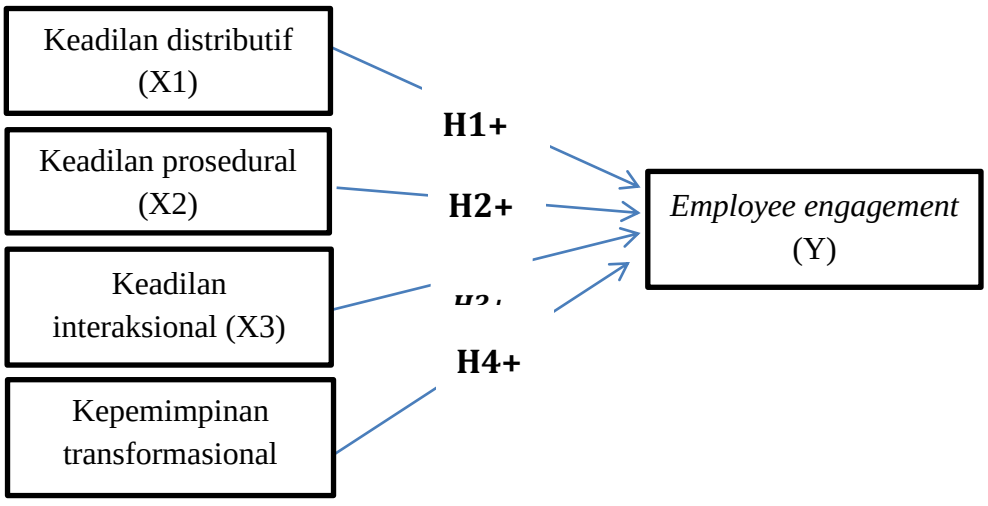
Kerangka konseptual merupakan konsep untuk menjelaskan, memperlihatkan dan menunjukkan hubungan antara keterkaitan antar variabel yang diteliti. Kerangka konseptual dimaksudkan sebagai konsep untuk

menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti.

Keterikatan karyawan atau sering disebut *employee engagement* adalah sebuah pernyataan psikologis dimana karyawan merasa tertarik untuk ikut menentukan kesuksesan perusahaan serta memiliki keinginan dan motivasi kuat untuk berkinerja melebihi kewajibannya. Dengan adanya karyawan yang terikat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Karyawan yang terikat adalah tipe dari karyawan yang akan merasakan semangat dalam pekerjaannya dan mau bekerja keras (Lai *et al*., 2015) dan karyawan yang merasa benar-benar kerlibat akan pekerjaan dan organisasi yang menyebabkan komitmen semakin besar. Mengingat bahwa penelitian yang menyangkut tentang *employee engagement* belum banyak dilakukan terutama yang berkaitan dengan penelitian empiris serta berhubungan dengan persepsi keadilan, maka perlu dilakukan penelitian lanjutan.

Dalam keadilan oragnisasi terdapat tiga model keadilan, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keadilan disributif lebih orientasi lebih kepada hasil (Niehoff & Moorman, 1976). Kedilan prosedural lebih kepada bagaimana prosedur yang digunakan baik dalam menentukan kebijakan, keputusan atau dalam mencapai tujuan. Keadilan prosedural berkaitan dengan proses control yang terjadi pada suatu perusahaan (Leventhal, 1980), Thibaut & Walker (1975). Untuk mengaplikasikan prosedur, maka butuh suatu proses yang dinamakan interaksi social. Bies dan Moag's

mengatakan dengan istilah keadilan interaksional (*interactional justice*). Menurutnya keadilan interaksional adalah bagaimana individu mempersepsikan keadilan berdasarkan lebih kepada hubungan interpersonal yang ia terima dari seorang figure (pemimpin). Dapat kita lihat bahwa karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan. Dan juga kepemimpinan transformasional adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan keterikatan karyawannya (Popli & Rizvi, 2016).Berdasarkan penjelasan di atas dapat disusun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis digunakan untuk memberikan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah ada. Berdasarkan latar belakang, kajian teori, rumusan masalah, dan kerangka konseptual maka dapat penulis rumuskan hipotesis sebagai berikut:

Keadilan distributif adalah sejauh mana penghargaan dialokasikan dalam sebuah cara yang adil. Ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari keputusan manajerial relatif terhadap distribusi hasil seperti gaji dan promosi (Datche & Mukulu, 2015). Dengan kata lain keadilan distributif merujuk pada sejumlah penghasilan atau penghargaan yang diterima karyawan. Dalam penelitian ini teori dasar yang digunakan adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai (2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan ini terjadi ketika karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang keadilan distribusi hasil dalam organisasi, dipastikan karyawan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam memainkan peran mereka dengan memberikan tingkat *engagement* yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Alvi dan Abbasi (2012), Ghosh *et al* (2014) menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, (Noor, 2020) secara parsial *distributive justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement.* Margaretha (2012) menemukan bhwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement.*

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Penelitian keadilan prosedural menekankan bahwa individu memberikan perhatian khusus dan menempatkan pentingnya prosedur pengambilan keputusan. Dimensi keadilan ini mengacu pada persepsi masyarakat tentang kewajaran aturan dan prosedur yang digunakan menentukan hasil yang mereka terima di tempat kerja, keadilan prosedural sebagai masalah keadilan tentang metode, mekanisme, dan proses yang digunakan untuk menentukan hasil. ketika individu percaya bahwa prosedurnya adil, maka mereka lebih puas dengan hasil yang mereka terima, bahkan ketika hasilnya tidak menguntungkan. Hal ini karena persepsi keadilan mengandung makna bahwa karyawan berharga bagi organisasi. Ini meningkatkan harga diri mereka dan meyakinkan mereka bahwa mereka diberi perhatian sebagai imbalan atas layanan mereka (Ghosh *et al*., 2014). Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu

mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai (2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan ini terjadi dalam suatu organisasi ketika karyawan mempersepsikan organisasi adil dalam penerapan prosedur pendistribusian hasil, maka hal tersebut dapat meningkatkan keterikatan karyawan, dimana karyawan merasa harus membalas keadilan atas penerapan prosedur pendistribusian hasil yang telah diberikan organisasi dengan memberikan tingkat engagement yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan, maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan. persepsi bahwa organisasi adil bagi karyawan sangat penting, hal ini dikarenakan jika karyawan tidak merasa diperlakukan secara adil akan menumbuhkan perilaku negatif. Dengan diterapkannya keadilan prosedural akan membuat karyawan merasa diperlakukan adil oleh perusahaannya.

Penelitian ini didukung oleh Margaretha dan Santosa (2012) menunjukkan bahwa keadilan prosedural signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement.* Selanjutnya Yulianti (2016) menemukan bahwa pengaruh *procedural justice* dengan *employee engagement* adalah signifikan. Penelitian

yang dilakukan oleh Noor (2020) menunjukkan bahwa secara parsial *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement.*

H2 : Keadilan Prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement

Jika kita membicarakan keadilan dalam kaitan interaksi atau relasi, maka hanya satu keadilan yang bisa diaplikasikan, yaitu keadilan interaksional. Seperti apa yang dikatakan oleh Bies and Moag's (2003) bahwa keadilan interaksional lebih fokus kepada hubungan interpersonal. Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Equity Theory*. *Equity Theory* merupakan teori yang lebihn dikenal dengan teori keseimbangan atau keadilan yang dikembangkan oleh Stacy Adam yang menyatakan bahwa individu mempersiapkan bentuk ketidakadilan yang diterimanya dengan membandingkan hubungan masukan yang diberikan kepada organisasi dengan hasil input yang diterima. Teori keadilan ini (*Equity Theory)* menurut Rivai (2004) teori ini mengemukakan bahwa seorang akan merasa puas dan tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya keadilan. Teori keadilan berguna untuk mengembangkan hubungan antara keadilan interaksional dengan keterikatan karyawan. Teori keadilan terjadi dalam suatu organisasi ketika seorang karyawan menilai adil terhadap hubungan dengan atasan atau pemimpin karyawan cenderung lebih terikat terhadap perusahaan dan pekerjaannya dimana keadilan interaksional di perusahaan merupakan keadilan yang lebih menitikberatkan pada relasi sosial yang terjadi antara karyawan dan pemimpin (atasan). Karyawan yang merasa bahwa organisasinya telah memberikan keadilan,

maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan mereka dengan rasa senang dan positif bahkan, karyawan akan merasa diharuskan untuk berlaku adil dalam melakukan tugasnya dengan memberikan usaha yang lebih besar melebihi tingkat keterikatan.

Penelitian ini didukung oleh Prativi (2020) yang menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Saks (2006) bahwa *interactional justice* memiliki pengaruh pada keterikatan karyawan.

H3 : Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

Teori dasar yang digunakan dalam hipotesis ini yaitu teori prilaku (*behavior theory*) teori ini mendasarkan asumsinya bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan antara orang-orang oleh karena itu keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang selalu mengambil keputusan atas keputusan bersama, dan selalu bertindak adil dan arif dalam mengambil kebijakan. Kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengekspresikan opini mereka yang menunjukkan keadilan dari sudut pandang karyawan. Seorang pemimpin transformasional akan membantu karyawan agar dapat berkembang dan berpartisipasi di dalam kehidupan organisasi yang akan berpengaruh dengan meningkatnya keterikatan karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tims *et al*., (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja sehari-hari karyawan The Netherlands. Hasil ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wulandari *et al*,. (2013) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan karyawan PT Dua Kelinci Pati. Lai *et al*., (2015) melakukan penelitian dengan variabel bebas kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan psychological capital. Kemudian hasil penelitian Lai *et al.*, (2015) adalah kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, dan psychological capital mempengaruhi *employee engagement*.

H4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement.

BAB V
PENUTUP

Pada bab V ini penulis akan menjelaskan kesimpulan dari penelitian ini, saran yang bisa penulis berikan kepada pihak perusahaan dan kepada peneliti di masa yang akan datang terkait dengan penelitian ini, serta menjelaskan keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian.

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujian untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan SPSS. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh variabel keadilan distributif terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara. Presepsi yang baik karyawan mengenai keadilan distributif organisasi yang terdiri dari beban kerja, penghargaan, tanggung jawab serta tingkat gaji yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan yang karyawan generasi milenial di Sumatera Utara dapatkan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ghosh *et al* (2014), (Noor, 2020), Margaretha (2012), Harianti dan Muafi (2020), Gupta dan Kumar (2013) yang menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Utara. Berdasarkan kelima indikator keadilan ditributif indikator

jadwal kerja menjadi yang terendah dari yang lain untuk itu perusahaan masih harus menentukan jadwal kerja atau waktu kerja dengan tertulis dalam aturan perusahaan mulai dari lamanya waktu bekerja, waktu memulai dan waktu kapan selesai dalam pekerjaan. Sehingga jadwal kerja yang diterima karyawanpun akan lebih tertata. Karna jadwal kerja yang jelas membuat karyawan generasi milenial di Sumatera Utara lebih bersemangat dan lebih antusias untuk pergi bekerja.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan prosedural terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara. presepsi yang baik karyawan mengenai keadilan prosedural organisasi yang terdiri dari kendali proses, kendali keputusan, konsistensi, meminimalkan bias, informasi yang akurat dan juga mampu koreksi serta sesuai dengan standar etika dan moral terhadap peran kerjanya terhadap suatu ikatan. Jadi keadilan prosedural ini dapat diperoleh jika karyawan tersebut dapat memberikan suara dan pendapatnya, dimana pendapatnya tersebut dapat ikut dipertimbangkan oleh pimpinan ataupun manajemen organisasi sehingga dapat meningkatkan *employee engagement* pada generasi milenial disumatera utara. Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara prosedural maka mereka akan percaya (*trust*) pada perusahaan yang tentunya dapat menpengaruhi *engagement* karyawan pada pekerjaan yang dilakukan . Hal ini sejalan dengan penelitian Macey (2009), Yulianti (2016), Margaretha dan

Santosa (2012) dan Noor (2020) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engangement*.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan interaksional terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara. berdasaran ketiga aspek keadilan interaksional aspek penghargaan menjadi yang terendah dibandingkan dengan aspek yang lain untuk itu perlakuan yang diberikan atasan didalam perusahaan harus lebih ditingkatkan lagi seperti perlakuan yang bijak dan sopan, menghargai setiap hak dan menghormati setiap karyawan. Penghargaan juga bisa diwujudkan dalam bentuk sikap, kata-kata dan tindakan misalnya memuji, merespon dengan cepat pertanyaan atau permasalahan, memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang dilakukan orang lain dan saling membantu. Jika semakin baik penghargaan seorang pemimpin terhadap karyawannya maka interaksinya dinilai semakin adil dan membuat karyawan terus terikat terhadap perusahaan tersebut begitupun sebaliknya. Semakin banyak interaksi yang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap sesama karyawan maka keadilan interaksional akan meningkatkan *employee engagement* pada karyawan generasi milenial di Sumatera Utara. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Prativi dan Yulianti (2020), Harianti dan Muafi (2020), Lamprakis *et al* (2018), Alvi dan Abbasi (2012) yang menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement.*

4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* pada generasi milenial di Sumatera Utara. Pemimpin transformasional meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra. Para pemimpin transformasional mempunyai tingkat percaya diri yang tinggi. Rasa percaya diri ini membuat mereka bertindak. Namun jika para pemimpin hanya bersandar pada tindakan-tindakannya sendiri dan tidak diikuti tindakan-tindakan para bawahannya maka mereka cenderung gagal sebagai pemimpin. Kepemimpinan transformasional juga mampu memotivasi dan merangsang bawahannya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukan. Serta pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahannya mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan keterikatan karyawannya. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yulianti *et al* (2018), Nugroho *et al* (2018) dan Suyono *et al*,. (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

a. Dari temuan penelitian yang dilakukan keadilan organisasional yang diterima pada generasi milenial di Sumatera Utara masih dalam kategori cukup. Untuk itu usaha yang diberikan karyawan dalam pekerjaannya serta imbalan yang harus lebih sesuai Sehingga presepsi karyawan mengenai apa yang diberikan nya serta apa yang mereka terima sama. Dan juga mengenai jam kerja konvensional, jam kerja on/off serta pertukaran shif harus lebih terstruktur.

b. Selain keadilan organisasional kepemimpinan transformasional juga menjadi pengaruh terhadap keterikatan karyawan pada generasi milenial di Sumatera Utara. pemimpin/supervisor lebih memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti: kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan, menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin juga harus lebih melibatkan karyawan dengan mengajarkannya untuk melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara logis pada

karyawan generasi milenial di Sumatera Utara sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang.

2. Bagi Peneliti yang Akan Datang

a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi untuk penelitian selanjutnya penulis menyarankan untuk menggunakan faktor lain yang mempengaruhi keterikatan karyawan

b. Selain itu sebaiknya tentukan objek penelitiannya lebih jelas lagi sehingga tidak terlalu sulit dalam menentukan sampel penelitian.

C. Keterbatasan

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang agar dapat lebih diperhatikan lagi bagi peneliti-penliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut, antara lain:

1. Jumlah responden yang hanya 300 orang dikarenakan keterbatasan waktu dan tenaga dan tidak memungkin dalam keadaan sekarang ini (covid-19) untuk berpergian, beserta tidak tercakupnya semua kota di Sumatera Utara dan oleh karena itu penelitian ini difokuskan di Kota Medan dan Tanjung morawa. Untuk kota medan karna kebanyakan generasi muda di Sumatera Utara itu merantaunya dimedan. dan untuk kota Tanjung morawa karna di tanjung morawa terdapat kompleks industri yang didalam nya ada kurang lebih 25

perusahaan. Berdasarkan beberapa hal tersebut tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Keterbatasan referensi tentang penelitian atau riset yang dilakukan sebelumnya yang mengakibatkan terdapat beberapa kelemahan dalam penelitian ini.