

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN TUNTUTAN KERJA BERLEBIHAN TERHADAP KETERIKATAN KERJA KARYAWAN CV MENANG DEPARTMENT STORE

Jonathan Chrysoprase dan Thomas Santoso
Program *Business Management*, Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236
E-mail: jonathanc090799@gmail.com ; thomass@petra.ac.id

Abstrak—Keterikatan kerja merupakan kondisi emosional seseorang yang presisten, positif dan afektif dalam memenuhi tugas atau pekerjaannya. Keadilan organisasional dan tuntutan kerja berlebihan merupakan aspek yang sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. Literatur terdahulu menyebutkan bahwa keadilan organisasional akan memberikan dampak positif terhadap keterikatan kerja dan tuntutan kerja berlebihan akan memberikan dampak negatif terhadap keterikatan kerja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional dan tuntutan kerja berlebihan terhadap keterikatan kerja karyawan CV Menang Department Store. Data penelitian dikumpulkan menggunakan angket yang dibagikan kepada seluruh karyawan CV Menang Department Store yang telah bekerja selama lebih dari 1 tahun yang berjumlah sebanyak 41 karyawan yang kemudian datanya diolah dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh secara positif terhadap keterikatan kerja karyawan CV Menang Department Store, sedangkan tuntutan kerja berlebihan berpengaruh secara negatif terhadap keterikatan kerja karyawan CV Menang Department Store.

Kata kunci— Keadilan Organisasional, Tuntutan Kerja Berlebihan, Keterikatan Kerja

PENDAHULUAN

Keterikatan kerja / *work engagement* merupakan hal yang sangat penting untuk dimiliki oleh para karyawan dalam suatu organisasi karena dapat memberikan hasil akhir yang positif seperti baiknya kinerja karyawan yang membuahkan keuntungan bagi perusahaan dan dapat mempengaruhi hampir semua aspek manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi cenderung merasakan emosi yang lebih positif saat melakukan pekerjaan dan tidak mudah stres (Schaufeli & Bakker, 2010). Keterikatan kerja pada karyawan tercermin dalam 3 perilaku utama yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Dimensi *vigor* berkaitan dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja dan kecenderungan karyawan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaannya karena karyawan sangat termotivasi oleh konten pekerjaan. Dimensi *Dedication* mengacu pada sikap presisten dan keterlibatan psikologis yang kuat dalam

pekerjaan seseorang dengan rasa signifikansi, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan untuk mencapai tugas atau tujuan pekerjaannya. Dimensi *Absorption* mengacu pada kondisi dengan fokus / konsentrasi yang total pada pekerjaan yang sedang dilakukan (Schaufeli, 2013).

Keterikatan kerja dipengaruhi oleh keadilan organisasional dalam penelitian Trincado-Munoz et al. (2020). Keadilan organisasional merupakan pandangan karyawan tentang seberapa adil karyawan diperlakukan oleh organisasi (Trincado-Munoz et al., 2020). Keadilan organisasional menjadi penentu dari sikap dan perilaku karyawan, seberapa besar keadilan yang dirasakan oleh karyawan, memengaruhi seberapa besar upaya yang karyawan mau berikan untuk mencapai strategi, tujuan dan target dari perusahaan. Jika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi / perusahaan, maka karyawan akan merasa terdorong untuk lebih terlibat, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan karyawan (Lupsa et al., 2019). Dalam penelitiannya, Trincado-Munoz et al. (2020) menemukan bahwa ketika persepsi keadilan karyawan meningkat, karyawan akan dengan senang hati membayar kembali organisasi dengan bekerja keras dan memenuhi pekerjaan karyawan.

Keterikatan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh tuntutan kerja berlebihan dalam penelitian Saari et al. (2017). Tuntutan kerja berlebihan didefinisikan sebagai aspek psikologis, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang membebani dan menyebabkan kelelahan. Tuntutan kerja berlebihan juga merupakan aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik atau mental yang berkelanjutan dan oleh karena itu tuntutan kerja berlebihan terkait dengan beban fisiologis dan psikologis tertentu (Saari et al., 2017). (Kunte & RungRuang, 2018) juga menyatakan bahwa tuntutan kerja memberikan tekanan kerja yang tinggi dan memberikan tuntutan emosional. Perusahaan yang diamati dalam penelitian ini adalah CV Menang *Department Store* yang merupakan perusahaan yang bergerak di industri ritel *fashion* yang menjual segala berbagai produk *fashion* wanita dan pria segala usia, yang berlokasi di Kabupaten Jember. CV Menang *Department Store* memiliki total karyawan sebanyak 63 karyawan. Permasalahan keterikatan kerja terlihat dari hasil survey awal yang dilakukan pada CV

Menang *Department Store* yang menunjukkan adanya tingkat keterikatan kerja yang rendah.

Tujuan Penelitian

1. Mengetahui apakah keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan CV. Menang *Department Store*.
2. Mengetahui apakah tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh negatif terhadap keterikatan kerja karyawan CV. Menang *Department Store*.

Hubungan antara keadilan organisasional dan keterikatan kerja

Penelitian Trincado-Munoz et al. (2020) mengidentifikasi bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh yang terhadap keterikatan kerja / work engagement karyawan. Semakin adil karyawan memandang bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil, semakin besar kemungkinan karyawan merasa nyaman dengan organisasinya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Trincado-Munoz et al., 2020). Lupsa et al. (2019) menambahkan bahwa apabila karyawan menyadari bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan adil, karyawan akan merasa terdorong untuk lebih terlibat, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya. Sarti (2019) mengemukakan pentingnya persepsi keadilan di kalangan karyawan, penelitiannya telah menunjukkan hubungan positif antara keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan terhadap keterikatan kerja karyawan.

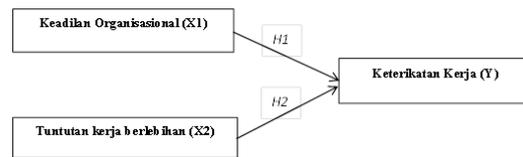
H1: Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja

Hubungan antara tuntutan kerja berlebihan dan keterikatan kerja

Tuntutan kerja berlebihan telah dilaporkan mengakibatkan konsekuensi negatif seperti penurunan keterikatan kerja. Jika karyawan merasakan ketidakamanan, tekanan waktu dari *deadline* pekerjaan yang dirasakan tidak wajar dan tekanan pekerjaan yang menimbulkan stres mental maka akan berdampak menurunkan tingkat keterikatan kerja (Saari et al., 2017). Rastogi dan Chaudhary (2018) menegaskan bahwa karyawan akan menghabiskan sumber dayanya untuk mengatasi tuntutan kerja berlebihan yang berlebihan sehingga mengakibatkan kelelahan. Meskipun pada awalnya karyawan dapat bertahan, tetapi jika terus mengalami tuntutan ini, dapat mempengaruhi kerja karyawan secara negative, dan karyawan pada akhirnya akan mulai menarik diri dari pekerjaan sehingga mengakibatkan berkurangnya keterikatan kerja.

H2: Tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh negatif terhadap keterikatan kerja

Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka penelitian

Sumber: Saari et al, 2017 ; Trincado-Munoz et al, 2020 ; Schaufeli, 2013.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014, p. 9), penelitian kuantitatif berfungsi / digunakan untuk melihat hubungan antar dua variable atau lebih dengan melakukan pengukuran yang akurat. Penelitian kuantitatif ini menggunakan data yang diukur dalam skala numerik atau angka yang diteliti pada populasi atau sampel tertentu. Jenis pendekatan dalam penelitian ini adalah metode survei kuantitatif, yang mengumpulkan informasi dahulu dari sampel lalu mengajukan pertanyaan dalam bentuk angket. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah keadilan organisasional dan tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh terhadap keterikatan kerja pada karyawan CV Menang *Department Store*.

Populasi

Menurut Sugiyono (2014, p. 18), populasi adalah wilayah generalisasi yang tersusun dari objek atau subjek dengan kualitas, ciri-ciri dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, kemudian dapat ditarik kesimpulan dari wilayah tersebut. Dari pengertian tersebut, populasi dari penelitian ini adalah semua karyawan yang bekerja di CV Menang *Department Store* sejumlah 63 karyawan.

Sampel

Menurut Sugiyono (2010, p. 116), sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Pendekatan yang digunakan dalam sampel ini yaitu menggunakan *nonprobability sampling* dimana sampel diambil dari populasi penelitian ini. Teknik *nonprobability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan metode sampling yang digunakan, sampel dari penelitian ini adalah karyawan tetap yang telah bekerja di CV Menang *Department Store* selama lebih dari 1 tahun yang berjumlah total 41 karyawan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua pernyataan pada variabel keadilan organisasional, tuntutan kerja berlebihan dan keterikatan kerja dapat dikatakan *valid*. Hasil uji reliabilitas menunjukkan

bahwa semua pernyataan pada variabel independen keadilan organisasional (X_1), tuntutan kerja berlebihan (X_2) dan variabel dependen keterikatan kerja (Y) yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan konsisten.

Hasil Analisis Deskriptif Mean

Hasil dari analisis deskriptif *mean* menunjukkan bahwa nilai *mean* atau rata-rata jawaban dari responden pada variabel keadilan organisasional termasuk dalam kategori tinggi. Dari rata-rata jawaban responden dapat disimpulkan bahwa perusahaan sudah memerlakukan karyawan secara adil. Pada variabel tuntutan kerja berlebihan menunjukkan bahwa nilai *mean* dari responden pada variabel tuntutan kerja berlebihan termasuk dalam kategori rendah. Dari rata-rata jawaban responden dapat disimpulkan bahwa tingkat tuntutan kerja berlebihan pada karyawan termasuk rendah. Lalu pada variabel keterikatan kerja menunjukkan bahwa nilai *mean* atau rata-rata jawaban dari responden pada variabel keterikatan kerja termasuk dalam kategori tinggi. Dari rata-rata jawaban responden dapat disimpulkan bahwa karyawan telah memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa data penelitian yang diperoleh dalam penelitian ini memenuhi pola distribusi normal, tidak terjadi dependensi di antara variabel keadilan organisasional (X_1) dan tuntutan kerja berlebihan (X_2) dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier berganda

Tabel 1

Hasil Regresi Linier berganda

Model	Koefisien Regresi
Konstanta	22,556
Motivasi Kerja	0,889
Kepuasan Kerja	-0,346

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh persamaan regresi linier berganda: $Y = 0,793 + 0,230 X_1 + 0,576 X_2$. Dari persamaan regresi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa nilai konstanta sebesar 22,556 menunjukkan apabila variabel keadilan organisasional (X_1) dan tuntutan kerja berlebihan (X_2) bernilai nol, maka nilai keterikatan kerja (Y) memiliki nilai 22,556. Berarti tanpa dipengaruhi oleh variabel X_1 dan X_2 , keterikatan kerja (Y) telah memiliki nilai sebesar 22,556.

Variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh sebesar 0,889 terhadap keterikatan kerja

dan variabel tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh sebesar -0,346 terhadap keterikatan kerja. Variabel keadilan organisasional menunjukkan arah pengaruh positif, sedangkan variabel tuntutan kerja berlebihan menunjukkan arah pengaruh negatif.

Tabel 2

Hasil Koefisien Determinasi

R	R ²
0,844	0,713

Berdasarkan tabel di atas dapat diambil kesimpulan bahwa nilai R^2 sebesar 0,713 berarti variabel independen keadilan organisasional dan tuntutan kerja berlebihan dapat menjelaskan variabel dependen keterikatan kerja sebesar 71,3% yang dikategorikan kuat. Selain itu, dapat diambil kesimpulan juga bahwa sebesar 28,7% keterikatan kerja dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis

Tabel 3

Hasil Uji F

F _{hitung}	Signifikansi	Keterangan
47,199	0,000	Model layak

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi yang ditunjukkan adalah 0,000 dimana lebih kecil dari 0,05. Berarti dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini layak dan dapat dijadikan sebagai referensi dalam pengambilan keputusan manajerial.

Tabel 4

Hasil Uji t

Variabel	t _{hitung}	signifi kansi	Keterangan
Keadilan Organisasional	7,838	0,000	diterima
Tuntutan Kerja Berlebihan	-3,024	0,004	diterima

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa t hitung variabel keadilan organisasional adalah 7,838 lebih besar dari 2,02 (t tabel) dan memiliki signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H_1) “Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja” diterima.

Begitu pula dengan variabel tuntutan kerja berlebihan. Diketahui bahwa bahwa t hitung variabel tuntutan kerja berlebihan adalah $-3,024$ yang lebih kecil dari $2,02$ (t tabel) dan memiliki signifikansi sebesar $0,004$ yang lebih kecil dari $0,05$. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H_2) “Tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh negatif terhadap keterikatan kerja” diterima. Dari hasil di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa keadilan organisasional meningkatkan keterikatan kerja, sedangkan tuntutan kerja berlebihan menurunkan keterikatan kerja karyawan CV Menang *Department Store*.

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Keterikatan Kerja

Hasil uji yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh sebesar $0,889$ terhadap keterikatan kerja dengan nilai statistik sebesar $7,838$ dan signifikansi $0,000$. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Trincado-Munoz et al. (2020) yang mengidentifikasi bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Menurut Trincado-Munoz et al. (2020), semakin adil karyawan memandang bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil, semakin besar kemungkinan karyawan merasa nyaman dengan organisasinya dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ketika karyawan merasakan keadilan atas penghargaan atau insentif, atau karyawan merasa bahwa prosedur pengambilan keputusan konsisten, tidak memihak dan akurat, karyawan akan memiliki komitmen yang lebih kuat untuk memiliki keterikatan dalam melakukan pekerjaan karyawan.

Pengaruh Tuntutan Kerja Berlebihan terhadap Keterikatan Kerja

Hasil uji yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional memiliki pengaruh sebesar $-0,346$ terhadap keterikatan kerja dengan nilai statistik sebesar $-3,024$ dan signifikansi $0,004$ yang berarti bahwa semakin tinggi tuntutan kerja berlebihan yang dialami oleh karyawan CV Menang *Department Store*, maka akan semakin rendah tingkat keterikatan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saari et al. (2017), tuntutan kerja berlebihan mengakibatkan konsekuensi negatif seperti penurunan keterikatan kerja. Jika karyawan merasakan ketidakamanan, tekanan waktu dari *deadline* pekerjaan yang dirasakan tidak wajar dan tekanan pekerjaan yang menimbulkan stres mental maka akan berdampak menurunkan tingkat keterikatan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, kesimpulan yang diperoleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan CV Menang *Department Store*.
2. Tuntutan kerja berlebihan memiliki pengaruh negatif terhadap keterikatan kerja karyawan CV Menang *Department Store*.

Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, saran-saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Keadilan di CV Menang *Department Store* tergolong adil, namun pernyataan “Gaji yang saya terima sesuai dengan sumbangsih yang saya berikan ke perusahaan” dalam angket memperoleh nilai *mean* terendah dibandingkan pernyataan lainnya pada variabel keadilan organisasional. Maka dari itu pihak CV Menang *Department Store* disarankan untuk meninjau ulang sistem pemberian gaji dan bonus para karyawan sesuai dengan performanya. Dengan sistem pemberian gaji dan bonus yang adil, diharapkan karyawan dapat terdorong untuk bekerja lebih baik lagi sehingga keterikatan kerja karyawan CV Menang *Department Store* meningkat.
2. Variabel tuntutan kerja berlebihan pada pernyataan “Interaksi dengan klien membuat saya merasa tertekan secara emosional” dalam angket mendapatkan nilai *mean* tertinggi dalam variabel ini. Oleh karena itu disarankan pihak CV Menang *Department Store* untuk dapat mengurangi tuntutan emosional pada karyawan dengan cara melakukan pembatasan dan pembagian porsi interaksi karyawan dengan klien seperti melakukan pembagian shift. Meskipun demikian, tingkat tuntutan kerja berlebihan CV Menang *Department Store* sudah tergolong rendah.
3. Perusahaan hendaknya memberikan beban kerja yang wajar dan tidak berlebihan terhadap karyawan. Hal ini sebaiknya dilakukan untuk meminimalisir terjadinya stres pada karyawan dalam bekerja, sehingga tingkat keterikatan kerja karyawan meningkat.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial least squares – Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2008). *Human resource management : Gary Dessler*. Prentice Hall, Cop.
- Gabel-Shemueli, R., Dolan, S., & Suárez Ceretti, A. (2017). *Work conditions and engagement*

- among nurses in Uruguay. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 59–71. <https://doi.org/10.1108/arla-02-2016-0049>
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____ (2011). *Aplikasi analisis Multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____ (2012). *Aplikasi analisis Multivariate dengan program ibm SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____ (2016). *Aplikasi analisis Multivariate dengan program ibm SPSS 20*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Kunte, M., & RungRuang, P. (2018). Longitudinal study of antecedents of work engagement in Thailand. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 19(19). <https://doi.org/10.1108/ebhrm-03-2018-0021>
- Lupsa, D., Baciu, L., & Virga, D. (2019). Psychological capital, organizational justice and health. *Personnel Review*, 49(1), 87–103. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2018-0292>
- Noe, R. A. (2016). *Strategic human resource management : gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Ryerson.
- Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651–674. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2017-0065>
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E., & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work engagement. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240–254. <https://doi.org/10.1108/bjm-05-2016-0112>
- Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231–246. <https://doi.org/10.1108/jwl-09-2018-0116>
- Schaufeli, W.B. (2013), “What is engagement?”, in Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. and Soane, E. (Eds), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, London.
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010), Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, London, pp. 10-24.
- Siregar, Syofian. (2014). *Metode penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource management*. South-Western/Cengage Learning.
- Trincado-Munoz, F., Valenzuela-Fernández, L., & Hebles, M. (2020). The role of organizational justice in the customer orientation–performance relationship. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 277–297. <https://doi.org/10.1108/arla-03-2019-0086>
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____ (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.