

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Peran sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan, karena manusia merupakan tonggak utama dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Lahirnya kesuksesan, tumbuhnya perusahaan dan tingginya *profit income* yang dihasilkan oleh perusahaan adalah salah satu perwujudan yang timbul karena usaha manusia itu sendiri. Pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi bagi perusahaan karena membutuhkan pengeluaran finansial yang diperlukan untuk mendukungnya. Namun, seiring dengan itu, perusahaan juga mendapatkan manfaat yang signifikan karena karyawan yang dimiliki menjadi terampil dan kompeten dalam menjalankan berbagai tugas di perusahaan (Limawandoyo and Simanjuntak, 2013). Kinerja perusahaan yang lebih baik sangat bergantung pada peran kunci sumber daya manusia dalam menggerakkan segala aspek di dalamnya. Saat ini, peran sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Meskipun pengukuran kinerja perusahaan secara finansial sangat akurat, faktor yang mendasari nilai keuangan tersebut adalah sumber daya manusia (modal manusia) dengan pengetahuan, ide, dan inovasi yang mereka miliki (Putri, 2015). Wang, Liao, Xia, & Chang (2010), Al Rawashdeh (2013), Nasurdin & Lay Khuan, (2011) dan Kalay (2016) dalam (Afrinaldo, 2019) secara bersama-sama menyatakan Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal apabila didukung oleh keadilan organisasi.

Setelah adanya revolusi industri 4.0, industri bisnis mengalami perubahan dan perkembangan yang begitu hebat, melanda ke Pelbagai sektor lini bisnis dan menghampiri ke setiap organisasi. Mau atau tidak, mereka yang menjadi pelaku bisnis harus bisa menyesuaikan dengan format dan skema yang berlaku di era ini, bahkan apa yang menjadi tuntutan dan tantangan serta persaingan yang begitu kompetitif adalah suatu keniscayaan yang harus dipersiapkan dan dijalani oleh setiap organisasi dengan semaksimal dan sebaik mungkin.

Lingkungan ekonomi yang berubah begitu cepat, yang dicirikan dengan adanya fenomena seperti globalisasi dan deregulasi pasar, perubahan kebutuhan pelanggan dan investor, dan meningkatnya persaingan di pasar produk telah menjadi norma bagi sebagian besar organisasi. Untuk bisa bersaing, mereka harus terus meningkatkan kinerja dengan mengurangi biaya, berinovasi dalam menciptakan sebuah produk, berproses dengan maksimal dan meningkatkan kualitas, produktivitas, serta dapat menyesuaikan kebutuhan pasar (Becker and Gerhart, 1996). Oleh karenanya, perusahaan sangat membutuhkan sumber daya yang matang demi melanggengkan kiprahnya dalam dunia bisnis sebagai organisasi penyedia jasa atau barang yang dapat diperhitungkan oleh para pesaing dan konsumen.

Dalam beberapa dekade terakhir, industri teknologi informasi (IT) global telah mengalami fluktuasi yang sangat serius karena terdapat perlambatan ekonomi, hilangnya basis pelanggan, menurunnya margin keuntungan, persaingan yang tidak menguntungkan untuk sumber daya teknologi, gesekan di antara pelbagai perusahaan yang cukup serius dan masih banyak lagi yang harus dibenahi dengan cermat oleh setiap perusahaan tentang bagaimana seharusnya menyikapi fenomena perubahan pasar yang begitu cepat tanpa dirugikan atau diungguli oleh pihak lain, minimal perusahaan dapat menemukan formulasi untuk dapat meminimalisir kerugian yang akan diterima oleh organisasinya sendiri. Hal ini terjadi bukan hanya karena adanya perkembangan teknologi Informasi saja yang mengubah seutuhnya pola kehidupan bisnis di negeri kita, melainkan banyak sekali faktor yang mengakibatkan perusahaan kurang begitu siap menghadapi tantangan baru dalam dunia bisnis dan kurang begitu jeli dalam meraih peluang yang mestinya diraih oleh perusahaan secara maksimal.

Di antara banyaknya kasus yang tengah dihadapi oleh perusahaan hari ini adalah dengan adanya sumber daya manusia yang kurang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Bagaimana mungkin perusahaan bisa bertengger di jajaran teratas di antara beberapa perusahaan yang memiliki ruang lingkup bisnis yang sama, tanpa dibarengi dengan pengetahuan dan keterampilan yang memadai dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Sebagaimana

yang dikemukakan oleh Suharto Budi Rahmad (2021) bahwa masalah utama yang tengah dihadapi oleh kebanyakan Negara Berkembang (NSB) termasuk negara Indonesia hingga saat ini adalah bagaimana memanfaatkan faktor manusia yang melimpah ruah dari pelbagai penjuru kota yang tidak terlatih (*unskilled*) dapat didayagunakan dan ditingkatkan level pengetahuan dan keterampilannya agar menjadi penopang sekaligus pendorong bagi kebangkitan pembangunan negara, sehingga penduduk yang jumlahnya begitu banyak tidak menjadi beban pembangunan, justru menjadi modal pembangunan bagi sebuah negara.

Untuk melihat kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh negara kita, penulis menampilkan data indeks pembangunan manusia sebagai acuan bagi perusahaan dalam menilai dan mempertimbangkan level karyawan yang akan direkrut nantinya, hal itu tertuang pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.1

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Tahun 2010-2021

Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Meskipun di Indonesia pada tahun 2021 terjadi perkembangan yang positif dalam skala nasional dengan mencapai angka 72,29, meningkat 0,35 poin (0,49 persen) dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 71,94, capaian tersebut belum tentu mencerminkan kecukupan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh banyak perusahaan. Dalam kenyataannya, kebutuhan perusahaan hampir tidak sejalan dengan keterampilan yang dimiliki oleh individu, begitu juga sebaliknya.

Selain masalah eksternal yang sering kali mempengaruhi perusahaan, masalah internal juga menjadi perhatian serius akhir-akhir ini. Terlebih lagi, dengan perkembangan teknologi informasi yang cepat, karyawan yang sebelumnya tidak memiliki keinginan untuk pindah dari perusahaan dapat tergoda dengan tawaran gaji dan fasilitas yang menjanjikan secara pribadi, sehingga mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan yang sedang mereka tekuni saat ini dan bergabung dengan perusahaan lain. Bahkan lebih buruknya lagi, terkadang didapati karyawan yang tidak memberikan kontribusi yang memadai kepada perusahaan, melanggar tanggung jawab mereka sebagai penggerak dan pendorong kesuksesan perusahaan, hingga melakukan tindakan sewenang-wenang di dalam perusahaan tanpa memperhatikan aturan dan harmoni yang telah dibangun bersama selama ini. Untuk mengatasi masalah tersebut, peran manajer sangat penting dalam menangani berbagai kasus yang terjadi. Karena dalam pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif seperti sekarang ini, manajer yang tidak memahami perilaku manusia dan kurang mampu memperlakukan karyawan dengan baik berisiko kehilangan seluruh tim kerjanya (Robbins, 2008).

Munculnya perilaku menyimpang di antara karyawan bukanlah tanpa alasan dan dapat terjadi kapan saja di setiap perusahaan. Namun, sikap tersebut merupakan cerminan dari ketidakseimbangan perilaku organisasi yang ada di tengah-tengah perusahaan. Terdapat banyak faktor yang dapat kita telusuri terkait gejala dan penyebab perilaku tersebut terjadi di hadapan organisasi. Sebagai bagian dari perusahaan, kita seharusnya dapat menemukan solusi atau strategi untuk mengatasi masalah tersebut, salah satunya adalah dengan memperhatikan kebijakan dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dan didukung sepenuhnya oleh perusahaan, mereka akan bertanggung jawab dan berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan produktivitas mereka tanpa memiliki niat untuk melakukan perilaku menyimpang di dalam perusahaan. Pendapat ini sesuai dengan proposisi DeMore yang dikutip dari (Syaebani and Sobri, 2011) menegaskan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja hampir selalu dikaitkan dengan persepsi ketidakadilan dan perlakuan buruk yang dilakukan oleh sebuah organisasi.

Para ilmuwan sosial telah lama mengakui pentingnya mencapai cita-cita keadilan sebagai syarat dasar dalam menjalankan organisasi secara efektif dan efisien, serta untuk memenuhi kepuasan pribadi yang bekerja di dalamnya, Moore dan Okun dalam (Greenberg, 1990). Penelitian yang dilakukan oleh Buunk dan Schaufeli dalam (Moliner et al. 2005) menemukan bahwa ketika seseorang merasakan ketidakadilan atau ketidaksetaraan, karyawan akan mengalami kelelahan (burnout) dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan penurunan produktivitas. Menurut Luthans, dalam teori keadilan individu sering membandingkan kontribusi yang mereka berikan dengan hasil yang mereka terima, sekaligus mereka juga membandingkan hasil yang mereka terima dengan apa yang didapatkan oleh karyawan lain, dan mereka merespons ketidakadilan secara langsung untuk mencegah penyebarannya serta mencari cara untuk mengatasinya (Wiyono, 2004). Menurut (Cropanzano, Bowen, and Gilliland 2007), ketidakadilan dapat merusak hubungan antar anggota organisasi, merugikan individu, dan bahkan dapat berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi. Ketidakadilan juga dapat memicu perilaku buruk lainnya, seperti pencurian, sabotase, kekerasan, dan sebagainya (Cropanzano, Goldman, and Folger, 2003).

Mengingat pengakuan yang luas mengenai pentingnya keadilan dalam konteks organisasi, Greenberg mengusulkan bahwa teori-teori interpersonal keadilan sosial layak digunakan untuk memahami dan mengatasi berbagai masalah yang ada dalam sebuah organisasi (Greenberg, 1990). Seperti yang diusulkan oleh model instrumental, mengapa keadilan dianggap penting? Hal ini dikarenakan keadilan dapat membantu memajukan tujuan individu, sementara ketidakadilan dapat membahayakan baik bagi individu tersebut maupun orang lain (Cropanzano et al. 2003). (Cropanzano, David E Bowen, and Gilliland, 2007) juga menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa orang peduli terhadap keadilan. **Pertama**, manfaat jangka panjang: hampir setiap orang menginginkan keadilan ditegakkan karena keadilan dapat menyediakan hal-hal yang mereka sukai dan inginkan. Selain itu, mereka percaya bahwa keputusan yang dibuat hari ini mungkin tidak sesuai dengan harapan mereka, sehingga hanya keadilan yang

dapat memberikan kepastian di masa depan. **Kedua**, pertimbangan sosial: manusia pada dasarnya adalah makhluk sosial, mereka ingin dihargai, diterima, dan menghormati martabat mereka sebagai manusia oleh orang lain tanpa ada pihak yang merampas hak mereka untuk kepentingan pribadi. Begitu pula sebaliknya, orang lain tidak ingin hak mereka dicabut secara paksa dan dieksploitasi demi keuntungan individu semata. **Ketiga**, pertimbangan etis: mereka meyakini bahwa keadilan adalah cara untuk menemukan perlakuan dan tindakan yang sesuai dengan moralitas yang disepakati oleh sebagian besar orang, sehingga persoalan kehidupan berkaitan dengan bagaimana mereka menerapkan keadilan sebagai panduan dan pengatur tindakan dan perilaku agar terhindar dari segala bentuk perlakuan yang merugikan orang lain.

Keadilan merupakan nilai moral yang sangat penting untuk diterapkan oleh semua kalangan, sehingga setiap orang berhak dan pantas mendapatkannya (Held, 1995). Prosedur dan kebijakan organisasi yang dianggap adil oleh karyawan akan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) karyawan, karena prosedur dan kebijakan tersebut sering kali dianggap sebagai wujud dari kekuatan organisasi yang berada di bawah kendali dan menjadi fokus perhatian jangka panjang karyawan (Kurtessis et al. 2015); Moorman dalam (Eisenberger, Malone, and Presson, 2016).

Dalam perkembangan teori keadilan organisasi, para peneliti telah mengidentifikasi beberapa model yang sering digunakan dalam penelitian. **Pertama**, terdapat model dua faktor yang mencakup keadilan distributif dan keadilan prosedural. **Kedua**, terdapat model tiga faktor yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. **Ketiga**, terdapat model empat faktor yang mencakup keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Selain itu, terdapat model lima faktor yang digunakan oleh (Usmani and Jamal, 2013), yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan temporal, dan keadilan spasial. Penelitian ini akan mengeksplorasi model tiga faktor di atas karena penulis menganggap dan menyetujui penilaiannya (Yean and Yusof, 2016) bahwa keberadaan ketiga faktor tersebut penting untuk

mengembangkan keadilan organisasi yang efektif. Sebagai contoh, untuk memastikan kesetaraan dalam distribusi manfaat kepada karyawan, keputusan mengenai alokasi imbalan harus didukung oleh prosedur yang adil dan informasi yang akurat. Temuan penelitian juga mendukung bahwa pekerja cenderung mengevaluasi keadilan dari tiga kategori peristiwa, yaitu hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan atau proses formal yang digunakan untuk alokasi hasil tersebut (keadilan prosedural), dan perlakuan interpersonal yang mereka terima (keadilan interaksional) (Cohen-Charash Yochi, 2001).

Tokoh-tokoh yang membahas tentang keadilan dalam konteks organisasi telah muncul sejak abad ke-19. Namun sepengetahuan penulis, studi tentang keadilan yang terdapat dalam literatur sosial-psikologis dimulai dari karya Adams dengan teori ekuitasnya, di mana fokus dari keadilan ini adalah tentang keadilan yang dirasakan dari hasil atau sering disebut dengan keadilan distributif (Cohen-Charash Yochi, 2001). Keadilan distributif berasal dari konseptualisasi sosiologis Homans, lalu pada tahun 1965 diformalkan oleh Adams (Greenberg, 2009). Adams berpendapat bahwa perasaan ketidakadilan muncul ketika individu merasa bahwa rasio hasil atau gaji yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, setelah membandingkannya dengan karyawan lain yang sejajar (Saunders and Thornhill, 2003). Aristoteles dalam bukunya "*Nichomachean Ethics*" berpendapat bahwa distribusi sumber daya yang adil adalah alokasi sumber daya berdasarkan prestasi sesuai dengan jasa yang telah diberikan (Greenberg and Bies, 1992). Oleh karena itu, keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi keadilan dari hasil yang diterima seseorang dalam pertukaran atau interaksi sosial sesuai dengan kontribusinya masing-masing (Nowakowski and Conlon, 2005).

Selanjutnya, keadilan yang terkait dengan metode atau prosedur untuk menentukan hasil yang akan didistribusikan kepada anggota organisasi atau perusahaan disebut keadilan prosedural (Baldwin, 2006). Dengan keadilan prosedural, organisasi dapat memastikan bahwa pernyataan, proses, dan perilaku atasan dapat dimengerti oleh karyawan bahwa keputusan yang diambil tidak memihak kepada sebagian orang dan didasarkan pada kebijaksanaan yang

menguntungkan semua orang, sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan (Cropanzano et al. 2007). Penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan prosedural merupakan aspek yang sentral dalam situasi hierarkis di mana individu berinteraksi dengan otoritas, seperti dalam mediasi (Pruitt and Carnevale 1993) dan dalam konteks organisasi kerja (Sunshine and Tyler 2003). Menurut Folger dan Bies (1989), komponen utama dari keadilan prosedural adalah keterlibatan atau suara yang memungkinkan individu untuk memberikan masukan dan aspirasi mereka, bahkan jika hasil yang diterima (keadilan distributif) tidak memuaskan mereka. Dengan adanya penerimaan dan pengakuan terhadap aspirasi individu dapat mengurangi ketidakpuasan yang dirasakan (DeConinck and Johnson, 2009).

Jenis keadilan lainnya adalah keadilan interaksional. Keadilan interaksional merujuk pada kualitas perlakuan interpersonal yang diterima seseorang selama prosedur perusahaan itu diberlakukan, Bies and Moag dalam (Beugr, 2002). Ini mencerminkan bahwa dengan keadilan interaksional, karyawan akan diperlakukan secara jujur, pantas, dan dengan rasa hormat oleh atasan di tempat kerja (Gyekye and Haybatollahi, 2015). Colquitt juga berpendapat bahwa keadilan interaksional merupakan masalah penting di tempat kerja karena berhubungan langsung dengan persepsi seseorang tentang keadilan kebijakan yang dilaksanakan oleh atasan dalam organisasi (Noruzy et al. 2011). Berdasarkan pandangan Greenberg, Colquitt menjelaskan bahwa keadilan interaksional sebaiknya dibagi menjadi dua model independen, yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Colquitt, 2001). Bies dan Moag menyatakan bahwa Keadilan interpersonal melibatkan elemen rasa hormat dan kesopanan, sementara keadilan informasional melibatkan elemen kejujuran dan pembenaran (DeConinck and Johnson, 2009) .

Dalam literatur yang berbeda, penulis menemukan beberapa pengaruh positif dari keadilan organisasi. Misalnya, Saks (2006) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif pada keterikatan organisasi; (Yean and Yusof, 2016) menemukan bahwa keadilan organisasi dapat membangun kepercayaan, memperkuat perilaku sebagai warga organisasi, dan meningkatkan kinerja individu; (Castillo and Fernandez, 2017) mengidentifikasi hubungan

positif antara keadilan distributif, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal dengan kepuasan mahasiswa; (Beugre and Baron, 2001) menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada sistem organisasi; (Ghosh, Rai, and Sinha, 2014) menemukan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasi memiliki pengaruh positif pada keterikatan organisasi, sementara keadilan distributif dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada keterikatan kerja; (Sharma and Kumra, 2020) menemukan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan pada keterikatan karyawan, sementara keterikatan karyawan juga memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kesehatan mental. Sedangkan (Rahmadania 2019) menemukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap employee engagement, sementara, *servant leadership* secara parsial mampu memediasi hubungan keadilan distributif dan keadilan prosedural pada perilaku employee engagement.

Sebagian besar peneliti telah mempelajari konsep keterikatan karena relevansinya yang sangat penting bagi organisasi, karyawan, dan pekerjaan. Sebagian dari mereka, menemukan beberapa efek langsung yang timbul dari konsep ini, seperti yang telah diungkapkan oleh (Kompaso and Sridevi, 2010), bahwa setiap upaya perbaikan yang dilakukan oleh manajemen hampir tidak akan pernah berhasil untuk mencapai tujuan organisasi, tanpa adanya keterlibatan dan keterikatan yang disengaja oleh karyawan. (Lewiuci and Mustamu, 2016), (Handoyo and Setiawan, 2017) dan (Wicaksono and Rahmawati, 2020) (Diana and Frianto, 2021) secara bersama-sama menemukan fakta bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Meskipun banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan, kenyataannya masih banyak perusahaan yang memiliki tingkat keterikatan karyawan yang rendah. Hasil survei Marketing Research Intelligence (MRI) pada tahun 2012 menunjukkan bahwa dua pertiga atau 66% karyawan di Indonesia (70,13 juta jiwa) tidak memiliki keterikatan terhadap pekerjaannya. Hal ini dipicu

oleh minimnya perhatian dari pihak manajemen perusahaan terhadap pemenuhan kesejahteraan psikologis karyawan (Putri, Baga, and Sunarti, 2015). Selain itu, data tersebut didukung oleh hasil survei Global Workforce Study (GWS) pada tahun 2014 yang menunjukkan hasil serupa, yaitu sebanyak 66% karyawan di Indonesia tidak memiliki keterikatan dan cenderung ingin meninggalkan perusahaan dalam jangka waktu dua tahun ke depan (Julita and Andriani, 2017).

Dalam konteks hubungan antara karyawan dan organisasi, (Saks and Gruman, 2011) menyarankan agar perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan mendorong keterikatan karyawan sebagai bagian integral dari sistem manajemen kinerja. Pandangan serupa diungkapkan oleh Towers Perrin melalui (Ludwig and Frazier, 2012) yang menyatakan bahwa keterikatan adalah tentang soal kesediaan dan kemampuan karyawan dalam memberikan segala potensi mereka demi mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Lebih lanjut, (Schaufeli 2013) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai keadaan pikiran yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Peran penting karyawan dalam mendukung kesuksesan perusahaan itu perlu ditekankan melalui pemberian kesempatan dalam berekspresi, karena menurut Kahn dalam (Saks, 2006), keterikatan karyawan adalah tentang sejauh mana perusahaan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dan memberikan ruang kepada mereka agar dapat mengeksplorasi kemampuan dan keahlian mereka secara fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan yang terikat secara fisik, kognitif, dan emosional secara otomatis akan memiliki kesadaran terhadap peran apa yang harus mereka lakukan. Mereka merasa berenergi ketika bekerja, berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan serta sering kali mereka tenggelam dalam sebuah pekerjaan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang dapat membantu perusahaan dalam meraih kesuksesan (Bakker, 2011).

Keterikatan karyawan di tempat kerja memang sangat dibutuhkan oleh organisasi, akan tetapi motivasi untuk membuat karyawan tetap terikat itu berbeda-beda. Secara umum, para peneliti menemukan bahwa kepribadian,

komitmen, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja adalah faktor utama yang dapat memotivasi karyawan tetap terikat dalam sebuah organisasi. Namun, karena terjadi pergeseran fokus penelitian dan fluktuasi kepopuleran karya ilmiah dari satu tema ke tema yang lain yang dilakukan oleh para peneliti serta tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari keadilan organisasi terhadap *employee engagement* dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderator, maka penulis menyajikan sedikit pembahasan terkait dengan persepsi dukungan organisasi.

Menurut (Eisenberger, Rhoades Shanock, and Wen, 2020) ketika karyawan bekerja di sebuah organisasi, mereka akan mengembangkan persepsi umum tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Persepsi ini bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh pengalaman individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara aktif menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperhatikan karyawan agar persepsi positif terus berkembang, yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut, (DeConinck, 2010) menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi muncul ketika karyawan merasa dihargai kontribusinya oleh perusahaan dan melihat perusahaan sebagai entitas yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Tidak hanya keadilan organisasi yang sering dihubungkan dengan keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi juga sering di kaitkan dengan keterikatan karyawan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh (Nurcholis and Budi 2020) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* baik secara parsial maupun simultan dapat meningkatkan kualitas *employee engagement*. Saragih dalam (Sulistyo, 2017) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Selanjutnya, (Sitanggang Theosophy, 2018) menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan dan (Prastyo and Frianto 2020) menemukan fakta bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh (Helvarita, 2018) ditemukan bahwa persepsi

dukungan organisasi secara simultan dengan komunikasi internal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni, 2019) menemukan fakta bahwa persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterikatan karyawan.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa ketika karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan, maka karyawan tersebut akan berupaya secara maksimal untuk meningkatkan kualitas dirinya agar dapat berkontribusi kepada perusahaan. Alasan penulis meneliti persepsi dukungan organisasi ini, karena penulis sependapat dengan Eisenberger bahwa karyawan dalam suatu organisasi akan membentuk keyakinan umum mengenai “sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka” serta persepsi dukungan organisasi juga mampu mengurangi ketidakhadiran dan perilaku yang merugikan organisasi (perilaku kerja kontraproduktif) yang sesuai dengan cita-cita keadilan (Eisenberger and Shanock, 2020). Oleh karena itu, perusahaan harus sebisa mungkin mengekspresikan dirinya sebagai organisasi yang menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya, sehingga dengan perilaku tersebut, karyawan akan merasa memiliki kewajiban untuk mendorong perusahaan dalam mencapai tujuan yang direncanakan.

Penulis menganggap penelitian ini sangat penting untuk dilakukan pada karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), karena di era gen z saat ini, produk elektronik semakin diminati oleh masyarakat Indonesia, terutama dengan adanya perkembangan digitalisasi dan komputerisasi yang sudah menjangkau ke pelbagai lini kehidupan. Salah satu tren yang populer saat ini adalah produk elektronik yang sudah terhubung atau dapat dioperasikan melalui kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*). *Artificial Intelligence* juga sering digunakan sebagai *alternative* baru dalam membantu perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja para karyawan di berbagai bidang organisasi, Peran karyawan dalam setiap upaya yang dilakukan oleh perusahaan menjadi faktor krusial dalam mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, perusahaan atau lembaga harus mampu mengelola sumber daya manusia

dengan baik agar tercipta keseimbangan di antara seluruh tim yang dimiliki oleh perusahaan.

Dalam beberapa kesempatan, peneliti telah mengamati secara langsung aktivitas sehari-hari yang terjadi di perusahaan. Berbarengan dengan pengamatan tersebut, peneliti melakukan wawancara kepada beberapa pegawai untuk mengetahui dan memahami kondisi situasi yang dirasakan oleh pegawai PT. INTI (Persero) dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan. Sebagian pernyataan atau jawaban yang dipaparkan oleh pegawai kemudian dirangkum dengan beberapa kalimat seperti:

- “saya merasa, selama saya bekerja di perusahaan ini, tidak benar-benar di perhatikan kesejahteraan saya oleh perusahaan”.
- “saya telah mengerahkan seluruh kemampuan saya dalam membantu perusahaan, namun sering kali saya juga tergoda dengan perusahaan lain yang menawarkan gaji yang cukup menarik untuk memenuhi kebutuhan finansial keluarga saya,
- “ketika saya akan pergi dan sedang melakukan pekerjaan di kantor ini, terkadang saya merasa lelah dan tidak memiliki semangat untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.
- “saya meyakini perusahaan ini cukup adil dalam mendistribusikan laba kepada seluruh komponen pekerja yang terdapat di perusahaan ini”,
- “saya kira kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan ini bisa dipahami dan disetujui oleh sejumlah karyawan”,
- “saya kira, atasan saya sudah memperlakukan karyawan dengan selayaknya seorang manusia yang membutuhkan penghargaan, penghormatan dan lain sebagainya, namun saya merasa hal itu semua belum cukup memenuhi ekspektasi dan harapan saya selama bekerja di perusahaan ini.”

Penelitian ini akan mempelajari faktor-faktor dominan yang memengaruhi keterikatan karyawan yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero). Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam mengoptimalkan manajemen

sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga akan mempelajari faktor-faktor yang perlu diperbaiki dalam manajemen perusahaan agar karyawan dapat lebih terikat dengan perusahaan. Hal ini diharapkan akan berdampak pada kinerja karyawan dan keberlanjutan perusahaan di masa depan.

Berdasarkan uraian di atas, judul penelitian yang akan dibahas oleh penulis adalah "Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero))."

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis latar belakang, teridentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Terdapat *fenomena research* atau fenomena manajemen bahwa perlakuan yang kurang adil dari atasan terhadap bawahan atau karyawan berpotensi dapat mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan.
2. Terdapat fenomena bisnis bahwa beberapa pegawai PT. INTI (Persero) memiliki tingkat keterikatan yang rendah, yang mengakibatkan kurang semangat dalam bekerja, berdedikasi rendah dan kurang menghayati peran yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan.
3. Terdapat *gap research* atau perbedaan hasil penelitian pada penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni, 2019) bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan, sedangkan (Nurcholis and Budi, 2020) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan.

C. Rumusan Masalah

Dengan adanya fenomena bisnis yang telah disebutkan sebelumnya, ini menjadi alasan utama bagi peneliti untuk melakukan kajian yang lebih mendalam tentang keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan keterikatan karyawan. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
2. Apakah terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)?
3. Sampai sejauh mana keadilan organisasi berpengaruh terhadap keterikatan karyawan dengan adanya persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui pengaruh dari persepsi dukungan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui pengaruh dari keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan mempertimbangkan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

E. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai manfaat dan memberikan sedikit penjelasan serta pemahaman bagi kaum akademis maupun pelaku bisnis tentang penelitian yang dikaji oleh peneliti.

1. Manfaat akademis

Dengan adanya penelitian ini, penulis mengharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat berguna menjadi sumber informasi dan sumbangan pemikiran yang bisa dimanfaatkan oleh penulis pribadi maupun oleh pembaca. Temuan penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi

bagi para akademisi yang akan mempelajari keadilan organisasi, persepsi dukungan organisasi dan keterikatan karyawan serta dapat memberikan bukti empiris yang berguna untuk menambah khazanah keilmuan mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan dengan adanya persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan nilai manfaat praktis yang bisa diaplikasikan dalam lingkungan kerja. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya serta dapat menjadi bahan komparasi untuk menghasilkan alternatif atau kesimpulan yang tepat dalam melakukan penelitiannya. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi dan saran bagi manajer PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan sebagai variabel moderasi, sehingga perusahaan atau manajer dapat mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi secara maksimal guna meningkatkan produktivitas perusahaan.