

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu aset perusahaan yang penting untuk dikelola adalah sumber daya manusia (SDM), karena nilai yang dihasilkan dan kinerja yang dapat ditingkatkan. Sumber daya manusia sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis di era globalisasi dan persaingan yang ketat saat ini. Aspek sumber daya manusia pada sebuah Perusahaan merupakan aset yang paling berharga, dan manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian prosedur yang ditetapkan untuk memkasimalkan potensi mereka dalam mencapai tujuan Perusahaan tersebut (Marenda Kurniawati; Heru Mulyanto, 2024).

Untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan adanya keseimbangan hidup seperti kebutuhan SDM, tuntutan pekerjaan, solusi permasalahan teknis pekerjaan, kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, promosi jabatan, dan tanggung jawab karyawan yang diberikan perusahaan. Hal itulah yang menjadi kunci kesuksesan utama karyawan untuk Perusahaan. Maka dari itu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan melihat seberapa besar karyawan tersebut terlibat dalam bekerja, diantaranya melalui *employee engagement*, dan komitmen organisasi (Andrian Noviard, 2020).

Kepuasan karyawan dihasilkan dari dukungan tinggi yang memungkinkan karyawan untuk memberikan hasil kepada customer. Oleh karena itu, perlu < mencocokkan pekerjaan dengan tujuan karir seorang karyawan
tangga mereka mengalami kepuasan dengan pekerjaan itu. Tetapi ada



beberapa karyawan yang sering merasa tidak terlibat dan tidak memiliki minat terhadap pekerjaannya, hal tersebut dapat menurunkan produktivitas dan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, perusahaan sering menghadapi tantangan seperti Tingkat pergantian karyawan yang tinggi, absensi yang tidak terkendali, serta penurunan motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini menekankan pentingnya penerapan program *employee engagement* oleh divisi sumber daya manusia (SDM). Dengan memprioritaskan keterlibatan karyawan, perusahaan dapat mengurangi Tingkat pergantian karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif yang mendukung perkembangan karir dan kesejahteraan karyawan.

Selain itu, program *employee engagement* membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Dengan mendengarkan dan melibatkan karyawan dalam pengambilan Keputusan, dapat menciptakan rasa kepemilikan dan kepercayaan yang lebih tinggi. Hal ini mengarah pada kolaborasi yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan peningkatan hubungan kerja yang sehat antara semua pihak dalam organisasi. Melalui program *employee engagement*, divisi SDM juga berperan dalam menciptakan budaya perusahaan yang positif, menerapkan nilai-nilai perusahaan, menghargai keragaman, memberikan apresiasi dan menyediakan kesempatan pengembangan terhadap karyawan serta dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang baik, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan.

Pada lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, terdapat salah satu indikator yang juga berperan penting dalam perusahaan, yaitu *organizational justice*. *Organizational justice* secara nyata perlu diutamakan oleh perusahaan

a karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dari prosedur dan hasil kerja. Karyawan mungkin memiliki persepsi yang



berbeda terkait dengan *organizational justice* dibandingkan dengan apa yang dirasakan oleh manajemen atau pimpinan organisasi. Persepsi ini dapat berkaitan dengan keadilan distributif (pembagian sumber daya yang adil yang meliputi beban kerja dan *benefit*), keadilan proseduran (proses pengambilan keputusan yang adil), dan keadilan interaktif (interaksi yang adil antara karyawan dan pimpinan). Jika terdapat kesenjangan antara persepsi keadilan karyawan dan tindakan organisasi, hal ini dapat menghambat motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif dalam bekerja.

Teamwork merupakan hal terpenting dalam Upaya meningkatkan kualitas kinerja dan menghindari miskomunikasi yang bisa terjadi antar karyawan maupun pimpinan (Priskilla & Santika, 2019). Selain itu, *teamwork* perlu dilatih dengan aspek-aspek yang disesuaikan dengan perusahaan. Tim adalah sekumpulan orang yang berdasarkan kemampuan, bekerjasama dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan yang sama. Tim kerja menghasilkan suatu koordinasi sehingga sebuah tim harus memberikan kontribusi yang baik dan efektif bagi organisasi atau perusahaan.

Kinerja Karyawan adalah bagaimana seseorang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai. Hasil tersebut merupakan prestasi kerja karyawan yang dapat dijadikan untuk menentukan karyawan termasuk dalam tingkat kinerja seperti apa dalam perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dan dinilai berdasarkan prestasi yang telah dicapai serta sesuai dengan standar Perusahaan (Hidayat et al., 2019). Kinerja karyawan yang kompeten pada perusahaan dapat memberikan pencapaian yang lebih unggul dari pesaing (Priskilla & Santika, 2019).



T. Bumi Jasa Utama merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak dibidang jasa transport & logistics. Perusahaan ini telah

terbentuk sejak tahun 2003 dan hingga saat ini telah memiliki 13 cabang diseluruh Indonesia yang bergerak dalam bidang jasa transport & logistics. Perusahaan ini kurang lebih memiliki 470 orang karyawan yang terbagi dalam beberapa level jabatan, yaitu *Executive Leader*, *Strategic Leader*, *Operational Leader*, *Technical Leader* dan *Staff/Operator*.

Selama masa pengoperasiannya, PT. Bumi Jasa Utama mengawali usahanya dalam bidang jasa transportasi, namun dengan banyaknya minat dari *costumer* dan adanya tujuan untuk mengembangkan bisnis, akhirnya PT. Bumi Jasa Utama memutuskan untuk menambah cabang-cabang di beberapa kota di Indonesia. Hal ini tentunya tidak terlepas dari kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kinerja karyawan ini tentunya dapat diukur berdasarkan hasil raport tahunan yang dimiliki oleh karyawan tersebut, dengan rincian hasil raport selama 3 tahun berturut-turut adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1 Jumlah Karyawan dan Hasil *Annual Raport* selama 3 Tahun

NO	Hasil Raport	Jumlah Karyawan		
		2022	2023	2024
1	<i>Star</i>	35	37	43
2	<i>Promotable Talent</i>	39	43	57
3	<i>Solid Performer</i>	33	37	31
4	<i>Potential Gem</i>	26	21	11
5	<i>Unfit</i>	9	7	8
Total Karyawan		142	145	150

Sumber : Hasil Wawancara dengan Pihak Perusahaan

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa selama 3 tahun berturut-turut, jumlah karyawan *head office* PT. Bumi Jasa Utama mengalami peningkatan dari yang awalnya memiliki 142 karyawan pada tahun 2022, naik menjadi 145 karyawan pada tahun 2023, dan naik lagi menjadi 150 karyawan pada tahun

Hal ini tentunya tidak terlepas dari kebutuhan penambahan karyawan peningkatan beban kerja yang bertambah setiap tahunnya. Selama 3



tahun berturut-turut juga dapat dilihat bahwa terjadi fluktuasi jumlah karyawan dengan hasil raport yang berbeda-beda. Seperti yang terlihat pada tabel diatas, jumlah karyawan dengan hasil raport terbanyak ada pada *level promotable talent* yang meningkat setiap tahunnya dengan jumlah karyawan sebanyak 39 orang di tahun 2022, 43 orang di tahun 2023, dan 57 orang di tahun 2024. Sedangkan jumlah karyawan dengan hasil raport terendah ada pada level *unfit* dengan jumlah karyawan 9 orang pada tahun 2022, 7 orang pada tahun 2023, dan 8 orang pada tahun 2024. Untuk mengetahui arti dari setiap nilai hasil raport, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.2 Tingkatan Hasil Raport Karyawan PT. Bumi Jasa Utama

No.	Hasil Raport	Keterangan
1	<i>Star</i>	Potensi & Performance nya tinggi, berpotensi untuk promosi di 2 level jabatan, cepat dalam memahami hal yang baru.
2	<i>Promotable Talent</i>	Potensi & Performance antara level sedang – tinggi, berpotensi untuk promosi di 1 level jabatan, berpotensi untuk <i>cross function</i> antar <i>department</i> .
3	<i>Solid Performer</i>	Performance di level sedang – tinggi, namun potensinya rendah. Cenderung menyukai zona nyaman.
4	<i>Potential Gem</i>	Memiliki potensi di level sedang – tinggi, namun memiliki performance yang rendah. Biasanya berada dalam posisi yang kurang cocok dengan pekerjaan, industry ataupun atasan.
5	<i>Unfit</i>	Potensi dan performanya rendah, butuh pendampingan extra oleh atasan langsung, dan di rekomendasikan untuk dikeluarkan.

Sumber : Hasil Wawancara dengan Pihak Perusahaan



asil raport yang dimiliki oleh karyawan di PT. Bumi Jasa Utama tentunya terlepas dari beberapa factor yang mempegaruhi penilaian kinerja

tersebut. Beberapa diantaranya adalah Organizational Justice, Teamwork, dan Employee Engagement. Hal ini lah yang akhirnya mendasari penulis untuk melakukan penelitian ini dengan judul “**Analisis *Organizational Justice & Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, Adapun rumusan masalah yang akan diamati pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
2. Apakah *Teamwork* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pada karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
3. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* pada PT. Bumi Jasa Utama?
4. Apakah *Teamwork* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* pada PT. Bumi Jasa Utama?
5. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
6. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
7. Apakah *Teamwork* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?



1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan paparan rumusan masalah, maka model penelitian yang dibangun diharapkan dapat menjawab pertanyaan penelitian yang secara spesifik bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Teamwork* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* pada PT. Bumi Jasa Utama?
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* pada PT. Bumi Jasa Utama?
5. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
6. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?
7. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* pada Karyawan *Head Office* PT. Bumi Jasa Utama?

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada < sebagai berikut :



1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaaat berupa referensi untuk peneliti-peneliti dimasa mendatang dalam mengkaji hubungan antara *Organizational Justice & Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi PT. Bumi Jasa Utama sebagai bahan referensi untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah melihat dan mengetahui pembahasan yang ada pada tesis ini secara menyeluruh, maka perlu dikemukakan sistematika yang merupakan kerangka dan pedoman penulisan tesis ini. Penyajian laporan tesis ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

1.5.1 Bagian Awal Tesis

Bagian awal memuat halaman sampul depan, halaman judul, halaman persetujuan dosen pembimbing, halaman kata pengantar, halaman daftar isi, halaman daftar table, halaman daftar gambar, dan halaman lampiran.

1.5.2 Bagian Utama Tesis

Bagian utama terbagi atas bab dan sub bab yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA



Bab ini berisi landasan teori-teori yang terikat dengan variable. literatur-literatur relevan yang mendukung penelitian.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS

Bab ini peneliti mengemukakan tentang kerangka konseptual dan hipotesis yang diajukan.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai rancangan penelitian yang terdiri dari tempat penelitian dan waktu penelitian serta Gambaran objek penelitian, jenis penelitian dan sumber daya yang akan dipakai dalam penelitian kemudian mengidentifikasi variabel penelitian dan pengukuran variabel tersebut dengan metode analisis tertentu.

BAB V HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam mengembangkan penelitiannya terkait *Organizational Justice*, *Teamwork*, Kinerja Karyawan dan *Employee Engagement*.

- a. Gambaran Umum Objek Penelitian
- b. Karakteristik Responden
- c. Deskripsi Variabel Penelitian
- d. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

BAB VI PEMBAHASAN

Dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang pembahasan yang dilakukan oleh peneliti dalam hasil penelitian terkait *Organizational Justice*, *Teamwork*, Kinerja Karyawan dan *Employee Engagement*.

BAB VII PENUTUP



Dalam bab ini peneliti mengemukakan tentang penutup dari hasil penelitian yang berkaitan dengan penelitian tesis yang telah dilakukan peneliti. Agar sistematis, bab ini meliputi:

- a. Kesimpulan
- b. Implikasi
- c. Keterbatasan Penelitian
- d. Saran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen SDM

2.1.1.1 Pengertian Manajemen SDM

Ilmu manajemen banyak didefinisikan oleh beberapa ahli manajemen, beberapa diantaranya adalah :

1. Handoko (2023) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pengertian ini mengandung arti bahwa manager dalam mencapai tujuan organisasi memerlukan orang-orang lain yang tergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Harold Koontz dan Cyriil Donnel mendefinisikan manajemen sebagai usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manjaer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.x
3. R Terry mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari Tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.



Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya yang dimiliki (manusia dan bahan baku) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Manajemen melibatkan fungsi-fungsi dalam mencapai tujuannya. Seperti diketahui bahwa fungsi manajemen dapat berbeda antara ahli satu dengan ahli lainnya (Iswanto, 2023). Berikut beberapa fungsi dari manajemen.

1. Menurut Griffin, fungsi manajemen dibedakan menjadi empat fungsi, yaitu perencanaan (*planning*) dan pengambilan keputusan, pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengendalian atau pengawasan (*controlling*).
2. Henry Fayol menyebutkan fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian perintah (*commanding*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*).
3. Luther Gullick menyebut fungsi manajemen sebagai berikut : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*directing*), koordinasi (*coordinating*), pelaporan (*reporting*), dan pengawasan (*controlling*).
4. James Stoner mengatakan fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).



Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen secara keseluruhan terbagi menjadi 5 bagian, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*). Fungsi-fungsi ini yang selanjutnya akan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk lebih memahami fungsi-fungsi dari manajemen ini, berikut adalah penjelasannya.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi dan menentukan cara terbaik untuk mencapainya. Ini melibatkan pembuatan strategi, pengembangan rencana, dan pengambilan keputusan tentang alokasi sumber daya.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian melibatkan pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup penentuan struktur organisasi, pembagian tugas, dan pendelegasian wewenang.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan melibatkan pemberian arahan dan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi.

4. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi melibatkan penyelarasan kegiatan berbagai bagian organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Ini mencakup komunikasi, kerja tim, dan resolusi konflik.



5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengendalian melibatkan pemantauan kinerja organisasi dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Ini mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran kinerja aktual, dan perbandingan kinerja aktual dengan standar.

Fungsi-fungsi manajemen ini saling terkait dan penting untuk keberhasilan organisasi. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi ini, manajer dapat membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kemampuan organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang dibutuhkan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia (kontribusi), kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, system kompetensi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan



manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.

4. Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah *stakeholder* dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, diharapkan Kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan *stakeholder* (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan Masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua kalangan.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi.



12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

2.1.2 *Organizational Justice*

2.1.2.1 Pengertian *Organizational Justice*

Menurut Choudhry, Philip and Kumar, (2024) *Organizational Justice* adalah salah satu tujuan yang dipertimbangkan oleh manusia dalam dimensi etis, politik dan sosial selama tahun. Keadilan adalah salah satu konsepsi terpenting yang dijelaskan dalam subjek politik dan sosial. Menurut (Suhartini, 2017) dalam manajemen, mengamati dan membuat Keadilan adalah tanggung jawab terpenting dari manajer dan setiap orang dalam setiap situasi. Ketika ada keadilan, semua hal berjalan dengan benar, tetapi jika tidak ada keadilan, karyawan harus mendapatkan hak mereka secara ilegal. (Pujiyanto, Musyaffaah, & Supriyadi, 2023). Faktanya, keadilan organisasi adalah semacam pemenuhan dalam semua kegiatan, perilaku, dan kecenderungan individu.

Organizational justice atau keadilan organisasi adalah persepsi individu tentang keadilan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, mereka cenderung berperilaku negatif atau tidak pantas. Namun, jika karyawan diperlakukan secara adil, mereka akan lebih loyal terhadap perusahaan dan akan memberikan yang terbaik. Selain kemampuannya memengaruhi OCB (*Organizational Citizenship Behavior* atau akontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja), keadilan organisasi juga dapat memengaruhi kinerja karyawan, kualitas kerja, dan kolaborasi antar karyawan. Fathia (2023)



menyatakan bahwa walaupun direksi telah mengambil keputusan yang adil, namun karyawan masih merasakan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasannya kurang adil dalam beberapa hal. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih merasa bahwa manajemen tidak adil dalam mengambil keputusan.

2.1.2.2 Kelebihan dan Kekurangan adanya *Organizational Justice*

Seperti disebutkan di atas, keadilan organisasi menawarkan banyak manfaat bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Indra Dwi Wirandika dan Siswati (2022) menguraikan beberapa kelebihan dan kekurangan dari *Organizational Justice* yaitu sebagai berikut.

Kelebihan *Organizational Justice*

1. Meningkatnya kepuasan kerja dan komitmen terhadap perusahaan
Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan.
2. Meningkatnya motivasi dan produktivitas
Rasa keadilan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi lebih banyak.
3. Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih mungkin melakukan perilaku positif di luar tanggung jawab pekerjaan formalnya.
4. Mengurangi Stres dan Burnout
Lingkungan kerja yang adil mengurangi stres dan burnout pada karyawan.



5. Membangun Kepercayaan

Keadilan menciptakan kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

6. Mengurangi Pergantian Karyawan

Karyawan cenderung bertahan di organisasi yang mereka anggap adil.

7. Peningkatan reputasi organisasi

Organisasi dengan praktik hukum yang baik akan memiliki citra yang lebih positif.

8. Peningkatan kekompakan dan efektivitas tim

Keadilan meningkatkan kerja sama tim dan pencapaian tujuan bersama.

9. Mengurangi kemungkinan timbulnya perselisihan dan litigasi

Ketidakberpihakan meminimalkan kemungkinan timbulnya perselisihan internal dan masalah hukum ketenagakerjaan.

Kekurangan dan Keterbatasan *Organizational Justice*

Meskipun keadilan organisasi sangat penting, namun tetap memiliki beberapa kekurangan dan keterbatasan yang harus dipertimbangkan, diantaranya yaitu :

1. Subjektivitas persepsi

Keadilan bersifat subjektif dan didasarkan pada persepsi individu. Apa yang dianggap adil bagi satu orang, mungkin tidak adil bagi orang lain. Faktor-faktor seperti latar belakang, pengalaman, dan nilai-nilai individu dapat memengaruhi persepsi keadilan.



2. Kesulitan dalam Pengukuran Objektif

Mungkin sulit untuk mengukur keadilan secara objektif dalam suatu organisasi. Sebagian besar penelitian bergantung pada survei atau kuesioner dan berisiko menimbulkan bias respons.

3. Potensi konflik antardimensi

Terkadang sulit mencapai keadilan di semua dimensi secara bersamaan. Misalnya, penerapan prosedur yang ketat (keadilan prosedural) mungkin tampak kurang personal bagi beberapa karyawan (keadilan interaksional).

4. Berfokus pada persepsi, bukan realitas objektif

Keadilan organisasi berfokus pada persepsi keadilan, bukan realitas objektif. Menangani persepsi itu penting, tetapi organisasi juga perlu memastikan praktik dan kebijakan mereka benar-benar adil.

5. Pengaruh kontekstual

Apa yang dianggap adil dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, budaya, dan situasi tertentu. Misalnya, pada saat krisis, perilaku yang dianggap tidak adil dalam situasi normal dapat ditoleransi.

6. Kesulitan dalam implementasi

Implementasi keadilan organisasi yang efektif memerlukan komitmen dari semua tingkatan organisasi, terutama dari manajemen. Tanpa komitmen dan implementasi yang tepat, inisiatif keadilan organisasi mungkin tidak efektif.



7. Potensi manipulasi

Ketika sebuah organisasi hanya berfokus pada upaya tampil adil tanpa benar-benar menerapkan praktik adil, hal ini dianggap sebagai manipulasi dan sebenarnya dapat merusak kepercayaan karyawan. dapat rusak.

8. Perubahan yang lambat

Membangun budaya keadilan memerlukan waktu dan upaya berkelanjutan. Perubahan tidak terjadi dalam semalam.

9. Tidak menjamin kepuasan penuh

Meskipun keadilan dalam perusahaan memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan kerja, faktor lain juga berperan, seperti: Misalnya: gaji, peluang pertumbuhan, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain.

2.1.2.3 Manfaat *Organizational Justice*

Manfaat dari *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) sangatlah luas dan berdampak positif bagi individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Harris Kristanto, 2015). Berikut adalah beberapa manfaat utama:

Bagi individu (karyawan):

1. Meningkatnya kepuasan kerja

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, manajer mereka, dan perusahaan secara keseluruhan. ada. Ini karena mereka merasa dihargai dan dihormati.



2. Peningkatan komitmen organisasi

Ketika rasa keadilan ditingkatkan, karyawan merasa lebih terhubung dan berkomitmen terhadap organisasi. Mereka cenderung bertahan di perusahaan dan memberikan kontribusi positif.

3. Meningkatnya motivasi dan produktivitas

Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan perusahaan. Mereka merasa usaha mereka dihargai dan diakui.

4. Mengurangi Stres dan Kelelahan

Perilaku yang buruk di tempat kerja dapat menjadi penyebab utama stres dan kelelahan. Dengan menciptakan lingkungan yang adil, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan.

5. Memperkuat Kepercayaan

Keadilan menciptakan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Kepercayaan ini penting untuk komunikasi yang efektif, kolaborasi yang baik, dan hubungan kerja yang sukses.

6. Meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB)

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung berperilaku dengan cara yang menguntungkan organisasi, bahkan di luar lingkup pekerjaan formal mereka. Misalnya, membantu kolega, menjadi sukarelawan untuk mengerjakan tugas tambahan, atau mendukung inisiatif organisasi.



7. Meningkatkan kepuasan karyawan

Ekuitas dalam suatu organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka akan lebih bahagia dan lebih sukses.

Bagi tim:

1. Meningkatkan kekompakan tim

Persepsi bersama tentang keadilan di antara anggota tim meningkatkan kekompakan dan kolaborasi tim. Anggota tim cenderung lebih percaya satu sama lain dan bekerja sama secara efektif.

2. Mengurangi konflik dalam tim

Kecurangan dapat menjadi sumber konflik dalam tim. Dengan menciptakan lingkungan yang adil, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik dan meningkatkan keharmonisan dalam tim.

3. Peningkatan Efektivitas Tim

Tim yang anggotanya merasa diperlakukan secara adil cenderung mencapai tujuan mereka secara lebih efektif.

Bagi Organisasi :

1. Meningkatkan kinerja organisasi

Keadilan organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, motivasi, dan OCB.



2. Mengurangi pergantian karyawan

Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung tidak meninggalkan perusahaan. Ini mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

3. Peningkatan reputasi organisasi

Organisasi yang dianggap adil dan etis cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik, pelanggan, dan calon karyawan.

4. Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan

Keadilan organisasi juga dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan eksternal seperti investor dan mitra bisnis.

5. Mengurangi risiko tuntutan hukum

Dengan menerapkan praktik yang adil dan transparan, perusahaan dapat mengurangi risiko tuntutan hukum yang berkaitan dengan diskriminasi, pelanggaran kontrak, dan masalah ketenagakerjaan lainnya.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Justice*

Novia Hariani dan Muafi (2020) mengemukakan bahwa indikator *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) berakar dari tiga dimensi utama:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

a. Keadilan Interpersonal (*Interpersonal Justice*)

b. Keadilan Informasional (*Informational Justice*)



Berikut adalah indikator *Organizational Justice* yang lebih rinci, dengan penekanan pada bagaimana setiap dimensi dimanifestasikan dalam konteks kerja modern:

1. **Keadilan distributif** berfokus pada persepsi karyawan tentang keadilan hasil yang mereka capai.

- a. Ekuitas (*Equity*) merupakan persepsi bahwa hasil (gaji, bonus, promosi, penghargaan, tugas, dll.) didistribusikan secara proporsional dengan masukan (usaha, keterampilan, pengalaman, tanggung jawab, dll).

Indikator Spesifik:

- Perbandingan gaji dengan rekan kerja dengan jabatan dan tanggung jawab serupa.
- Perbandingan bonus atau insentif dengan kontribusi yang dibayarkan.
- Promosi jabatan harus sesuai dengan kualifikasi dan kinerja.
- Menyeimbangkan tugas sesuai kemampuan dan beban kerja.
- Evaluasi dan kompensasi berbasis kinerja.

- b. Kesetaraan (*Equality*) merupakan pengakuan bahwa setiap orang akan mendapatkan hasil yang sama, terlepas dari apapun usaha yang sudah dilakukan.

Indikator spesifik :

- Setiap anggota tim menerima bagian yang sama dari bonus tim.



- Semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap pelatihan dan pengembangan.
 - Distribusi ruang kantor yang merata.
- c. Kebutuhan (*Need*) merupakan persepsi bahwa hasil akan didistribusikan berdasarkan kebutuhan individu.

Indikator spesifik :

- Karyawan dengan kebutuhan medis yang lebih tinggi menerima lebih banyak dukungan dari perusahaan.
- Jam kerja fleksibel diberikan kepada karyawan dengan tanggung jawab keluarga.
- Bantuan keuangan dan relokasi akan diberikan kepada karyawan yang membutuhkan.

2. **Keadilan procedural (*Procedural Justice*)** berfokus pada persepsi keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

a. Konsistensi merupakan prosedur diterapkan secara konsisten pada orang dan waktu yang berbeda.

Indikator spesifik :

- Kriteria evaluasi kinerja yang sama digunakan untuk semua karyawan.
- Prosedur disiplin diterapkan secara konsisten untuk pelanggaran yang sama.
- Kebijakan dan prosedur SDM diterapkan secara konsisten di semua departemen.

b. Pengendalian Bias (*Bias Suppression*) merupakan prosedur bebas dari bias dan ide-ide yang terbentuk sebelumnya.

Indikator Spesifik:



- Keputusan promosi dibuat berdasarkan prestasi, bukan favoritisme.
 - Tidak ada diskriminasi dalam proses perekrutan, promosi dan pelatihan.
 - Proses pengambilan keputusan bersifat transparan dan objektif.
- c. Akurasi merupakan keputusan didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan.

Indikator khusus:

- Evaluasi kinerja didasarkan pada data yang valid dan dapat diandalkan.
 - Informasi yang akan digunakan untuk membuat keputusan penting dipertimbangkan.
 - Proses pengumpulan data untuk pengambilan keputusan dilakukan secara cermat.
- d. Korektif (Correctability) memiliki maksud bahwa terdapat mekanisme untuk mengoreksi kesalahan atau keputusan yang salah.

Indikator Spesifik:

- Karyawan memiliki kesempatan untuk mengajukan banding atas keputusan penilaian kinerja.
- Ada prosedur untuk menyelesaikan pengaduan dan perselisihan.
- Organisasi siap mengoreksi keputusan jika kesalahan ditemukan.



- e. Keterwakilan (*Representativeness*) memiliki maksud bahwa semua pemangku kepentingan terwakili dalam proses pengambilan keputusan.

Indikator spesifik:

- Pekerja terwakili dalam komite yang membuat keputusan penting.
 - Pendapat karyawan dipertimbangkan saat merumuskan kebijakan.
 - Proses pengambilan keputusan melibatkan berbagai perspektif.
- f. Etika (*Ethicality*) merupakan prosedur mematuhi standar moral dan etika.

Indikator Spesifik:

- Prosedur tidak melanggar hukum atau peraturan apa pun.
- Prosedur menghormati hak dan martabat pekerja.
- Organisasi menjaga nilai-nilai etika dalam semua prosesnya.

3. **Keadilan Interaktif** (*Interactional Justice*) berfokus pada kualitas perlakuan interpersonal.

- a. Keadilan Interpersonal (*Interpersonal Justice*) adalah memperlakukan orang lain dengan hormat, sopan, dan bermartabat.

Indikator khusus :

- Atasan memperlakukan karyawannya dengan hormat dan sopan.



- Pelecehan, intimidasi, dan diskriminasi tidak akan terjadi di tempat kerja
- Komunikasi dilakukan dengan sopan dan profesional.
- Atasan mendengarkan dan menghargai pendapat karyawan.

b. Keadilan Informasional (*Informational Justice*) memiliki maksud memberikan alasan yang jujur, tepat waktu, dan tepat untuk keputusan.

Indikator spesifik :

- Keputusan penting dijelaskan dengan jelas dan lengkap oleh atasan.
- Informasi disediakan tepat waktu dan tepat.
- Penjelasan akan diberikan secara jujur dan transparan
- Alasan keputusan telah dikomunikasikan sepenuhnya.

2.1.3 *Teamwork*

2.1.3.1 Pengertian *Teamwork*

Priskilla & Santika (2019) menyatakan *teamwork* merupakan hal terpenting dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja dan menghindari miskomunikasi yang bisa terjadi antar karyawan maupun pimpinan. Selain itu, *teamwork* perlu dilatih dengan aspek-aspek yang disesuaikan dengan perusahaan. Tim adalah sekumpulan orang yang berdasarkan kemampuan, bekerjasama, dan saling melengkapi untuk mencapai tujuan yang sama (Hanafi, 2016). Tim kerja menghasilkan suatu koordinasi, sehingga sebuah tim harus memberikan kontribusi yang baik dan efektif bagi organisasi atau perusahaan (Silvani & Triatmanto, 2017). Salah satu gagasan yang dikemukakan Pandelaki



(2018), *teamwork* dilakukan oleh beberapa karyawan yang memiliki kesamaan tujuan dan strategi dalam pencapaian target perusahaan.

Kelemba *et al.* (2017) mengungkapkan melalui *teamwork* karyawan dalam perusahaan mampu berbagi banyak hal mengenai pengetahuan dan pengalaman. *Teamwork* merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah orang dalam suatu perusahaan (Wulandari *et al.*, 2020). Selain itu, Adil & Hamid (2020) mengemukakan *teamwork* adalah peluang yang diberikan kepada karyawan untuk berbagi ide-ide terbaik. *Teamwork* dapat diartikan sebagai sikap karyawan dalam bersaing secara sehat melalui pengalaman dan pemecahan masalah secara tepat sesuai dengan keahlian masing-masing (Widiyanti *et al.*, 2017). Berdasarkan Priskilla & Santika (2019), indikator *teamwork* yang terdiri dari delapan indikator yaitu kepemimpinan partisipatif, tanggung jawab, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa yang akan datang, fokus pada tugas, pengerahan bakat, dan tanggapan yang cepat.

Kerjasama merupakan salah satu bentuk interaksi sosial yang bersifat asosiatif (proses sosial yang menimbulkan rasa solidaritas) atau terjadi dalam suatu komunitas (baik antar individu maupun kelompok) yang mana terdapat kesamaan pandangan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Hal ini terjadi karena adanya. Sebaliknya, tim adalah sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja tim dapat didefinisikan sebagai kerja sama sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan.

Kerja tim adalah jenis kerja kelompok yang melibatkan keterampilan yang saling melengkapi dan komitmen untuk mencapai



tujuan yang telah disepakati sebelumnya guna mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Kerja sama tim merupakan suatu kegiatan yang dikelola dan dilaksanakan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi. Kerja tim meningkatkan kolaborasi dan komunikasi dalam dan antar organisasi.

2.1.3.2 Mengapa *Teamwork* Penting?

Kerja tim bukan hanya berguna bagi perusahaan, tetapi berguna juga bagi sebuah organisasi. Teamwork dalam organisasi penting untuk dilakukan karena sebuah organisasi juga memiliki tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu, kerja tim penting dilakukan pada setiap sektor. Berikut ini adalah pentingnya teamwork untuk dilaksanakan.

1. Pekerjaan Menjadi Lebih Efektif dan Produktif

Adanya kerja sama tim akan membuat sebuah pekerjaan terasa lebih ringan karena dikerjakan secara bersamaan. Kerja sama tim dapat dilakukan dengan membagi beban pekerjaan dan tekanan ke setiap anggota tim. Apabila terjadi kesulitan, pekerjaan dapat didiskusikan dengan rekan kerja lainnya. Pekerjaan yang dikerjakan oleh beberapa kepala sekaligus akan lebih cepat selesai apabila dibandingkan dengan pekerjaan yang dilakukan sendirian. Dalam kerja sama tim, setiap orang memiliki tanggung jawabnya masing-masing.

2. Ide dan Sudut Pandang Lebih Banyak Didapat

Ketika mengerjakan sebuah tugas secara individu, terkadang muncul burn out atau tidak dapat berpikir secara luas. Dengan bekerja secara tim, setiap anggota tim dapat bertukar ide dan sudut pandang mengenai tugas yang dikerjakan. Ide-ide yang



muncul dapat dikembangkan dengan sudut pandang yang berbeda dari setiap tim. Setiap anggota tim dapat berdiskusi sehingga menemukan banyak ide dan sudut pandang. Pada sebuah perusahaan, sumber daya manusia atau karyawan dibutuhkan dalam jumlah yang banyak untuk mencapai sebuah tujuan. Oleh karena itu, karyawan yang banyak tersebut membutuhkan kerja tim agar tercapai tujuan dari perusahaan.

3. Saling Bertukar Ilmu dengan Rekan Kerja Lain

Dengan tim yang memiliki latar belakang, jabatan, dan spesialisasi yang berbeda, dapat memberikan insight dan ilmu baru. Hal ini merupakan kesempatan yang bagus bagi setiap anggota tim untuk belajar dan bertukar ilmu. Setiap anggota tim dapat bertanya mengenai hard skill, bertukar pikiran dan ide, serta membahas cara untuk menyelesaikan masalah. Dengan begini, anggota tim akan mendapatkan banyak ilmu setelah bekerja sama.

4. Saling Mendukung dan Mengandalkan Tim

Ada kalanya setiap tim menemukan pekerjaan yang terasa berat. Adanya tim dapat membantu untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Kerja tim memungkinkan untuk mengambil keputusan dengan dukungan dari tim. Selain itu, ketika seorang pekerja sedang berhalangan untuk melakukan sesuatu, anggota tim lainnya dapat diandalkan untuk melakukan tugas tersebut.

2.1.3.3 Manfaat *Teamwork* dan Cara Membangun *Teamwork*

Manfaat *Teamwork*

Manfaat kerjasama tim dapat dirasakan di semua bidang pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melatih



kerjasama tim. Manfaat kerjasama tim dalam perusahaan adalah sebagai berikut.

1. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Apabila terjadi masalah atau konflik dalam perusahaan, setiap anggota tim wajib untuk menyelesaikan masalah tersebut. Kemampuan menyelesaikan masalah tiap individu sangat berguna dan dapat berkembang lebih baik lagi.

2. Mendapatkan lebih banyak ide

Setiap karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dengan karyawan lainnya. Mereka dapat meminta pendapat, saran, ide, dsb kepada karyawan yang memiliki pengetahuan lebih terkait dengan suatu permasalahan. Hal ini akan menghasilkan banyak saran dan wawasan untuk menciptakan kreativitas pada setiap karyawan.

3. Saling mengandalkan satu sama lain

Setiap individu tercipta sebagai makhluk sosial yang membutuhkan bantuan satu sama lain. Sama seperti bekerja dalam tim yang membutuhkan orang lain. Dengan kerja tim, dapat mengandalkan anggota tim untuk meringankan tugas yang dimiliki.

Cara Membangun *Teamwork*

Setiap individu yang memiliki kerja sama tim yang baik akan membuat anggota tim lainnya bekerja secara efektif. Berikut adalah cara untuk membangun *teamwork* yang baik.

1. Menciptakan visi dan tujuan yang sama.
2. Memilih anggota tim yang tepat.



3. Memastikan komunikasi tim yang baik, terbuka dan jujur.
4. Menetapkan peran dan tanggung jawab yang jelas.
5. Kembangkan keterampilan komunikasi dan empati.
6. Menyelesaikan perselisihan dengan bijak.
7. Mengevaluasi dan meningkatkan kinerja tim secara berkala.

2.1.3.4 Indikator *Teamwork*

Dari berbagai definisi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa *teamwork* atau kerja tim adalah sekelompok orang dengan keterampilan, bakat, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda yang bersatu untuk mencapai tujuan dalam satu atau lebih kegiatan.

Sibarani (2018:19) mendefinisikan dimensi dan indikator kerja sama tim sebagai berikut:

1. Kerjasama

Kerjasama yang dilakukan oleh sebuah tim akan lebih efektif dari pada dilakukan secara individual. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Semakin besar integrasinya semakin besar tingkat kerja samanya. Indikator-indikator kerja sama yang menjadi alat ukurnya sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama untuk menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerjasama yang baik.
- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerjasama.



- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerjasama akan lebih kuat dan berkualitas.

2. Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan bahwa seseorang serius dengan apa yang mereka katakan atau lakukan. Tim yang berkinerja tinggi dicirikan oleh tingkat kepercayaan bersama yang tinggi di antara para anggotanya. Artinya anggota tim tersebut mempunyai kepercayaan terhadap integritas, karakter dan kemampuan setiap anggota. Adapun yang menjadi indikator dari kepercayaan adalah:

- a. Kejujuran, yaitu melalui kejujuran anggota tim mengembangkan rasa saling percaya.
- b. Menetapkan tugas kepada anggota tim akan memberi mereka keyakinan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas tersebut.
- c. Integritas, yaitu semua anggota diharapkan berperilaku jujur dan bersikap sebenarnya di lingkungan kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017:94), kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Fahmi (2017:188) "Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan



ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dini Hariani (2021), menjelaskan tentang kinerja atau performa sebagai sesuatu yang harus dicapai oleh individu untuk mencapai keberhasilan atas pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan tujuan perusahaan. Dalam kinerja perusahaan harus dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja bertujuan untuk menciptakan kedisiplinan karyawan terhadap peraturan dalam perusahaan, menciptakan karyawan yang kreatifitas untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor, pertanggungjawaban sebagai standar untuk keputusan gaji, promosi dan kenaikan jabatan, dan terakhir pengembangan dalam kapasitas kemampuan seorang karyawan dalam bentuk pelatihan, bimbingan dan bantuan (Wartono, 2017).

Berdasarkan beberapa teori di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi. Kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dimensi dan Indikator kinerja karyawan menurut Robbins dan Coutler (2016:263) adalah sebagai berikut.



1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja diukur berdasarkan persepsi karyawan tentang kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan serta kemampuan karyawan.

2. Kuantitas atau Volume Kerja

Merupakan jumlah produksi yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas diukur berdasarkan jumlah aktivitas yang ditugaskan dan persepsi karyawan terhadap hasilnya.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat penyelesaian suatu aktivitas pada awal waktu yang ditentukan dengan memperhatikan sudut koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Ketepatan waktu diukur berdasarkan persepsi karyawan mengenai suatu aktifitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi keluaran (*output*).

4. Efektivitas dan Kemandirian

Bertujuan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi (tenaga kerja, modal, teknologi, bahan baku) dan meningkatkan kinerja setiap unit dalam menggunakan sumber daya tersebut. Efektivitas pekerjaan diukur dari bagaimana karyawan menggunakan waktu mereka untuk menyelesaikan tugas dan persepsi mereka terhadap efektivitas mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi.

Selain itu, kemandirian juga merupakan suatu kondisi di mana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa



bantuan atau arahan dari orang lain. Kemandirian diukur dari persepsi karyawan terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas pekerjaannya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.1.4.2 Faktor - Faktor yang mempeharuhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kompetensi

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Semakin seseorang tersebut memiliki kemampuan dan keahlian maka karyawan tersebut akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan tepat.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah ilmu tentang suatu pekerjaan. Seseorang yang mempunyai ilmu tentang pekerjaan secara baik akan memberikan *output* pekerjaan yang bagus.

3. Rancangan kerja

Merupakan arahan yang akan memudahkan seorang karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Merupakan karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang mempunyai karakter yang berbeda satu sama lain. Seseorang yang memiliki karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.



5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan) maka pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut akan lebih mudah untuk diselesaikan.

6. Kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memberikan arahan kepada bawahannya. Dalam pratiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.



11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat mereka bekerja. Loyalitas itu ditunjukkan dengan terus bekerja dengan sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk melaksanakan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya waktu datang ke kantor dan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016) bagi perusahaan, penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
2. Keputusan penempatan
3. Perencanaan dan pengembangan karier
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Penyesuaian kompensasi
6. Inventori kompetensi pegawai
7. Kesempatan kerja adil
8. Komunikasi efektif antara pimpinan dan bawahan
9. Budaya kerja
10. Menerapkan sanksi



2.1.4.4 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja Karyawan

Muhammad Ali Aqsa (2022), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi karyawan memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang.

2.1.5 *Employee Engagement*

2.1.5.1 *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan



mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse, 2012).

Terdapat beberapa ahli yang mencoba merumuskan definisi *engagement*, ada yang mengaitkan dengan kepuasan pelanggan, sikap positif terhadap perusahaan, komitmen terhadap perusahaan, kepuasan kerja dan juga motivasi untuk berkontribusi. Konsep *engagement* secara empiris dibedakan dengan konsep mengenai komitmen organisasi dan keterlibatan kerja, namun memiliki kesamaan yaitu memiliki hal yang positif dalam pekerjaan (Segers, J., De Prins, P., Brouwers, 2010) Menurut Luthans, F., (2002) Individu yang memiliki *engagement* dicirikan sebagai individu yang melaksanakan peran kerjanya, bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yaitu *Work Environment* (lingkungan kerja), *Leadership* (kepemimpinan), *Team and Co-worker* (tim dan hubungan rekan kerja), *Training and Career Development* (pelatihan dan pengembangan karir), *Compensation* (kompensasi), *Organizational Policies, procedures, structures and systems* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem), *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja).

Menurut Macey dan Schneider (2008) *Employee engagement* merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi, yang muncul dalam bentuk antusiasme, inisiatif, usaha, dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. Kahn (1990; dalam Kular dkk., 2008) mendefinisikan *employee engagement*



sebagai pemberdayaan para anggota organisasi terhadap peran kerja mereka, dalam keterikatan, orang-orang mempergunakan dan memperlihatkan dirinya sendiri secara fisik, kognitif dan emosi selama memerankan kinerja. Aspek kognitif dari employee engagement memberi perhatian pada keyakinan para karyawan mengenai organisasi, misalnya para pemimpin dan kondisi kerja. Aspek emosi menyangkut bagaimana para karyawan merasakan salah satu dari tiga faktor dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari employee engagement menyangkut energi fisik yang digunakan oleh para individu untuk menyelesaikan peran mereka. Jadi menurut Kahn (1990; dalam Kular dkk., 2008) keterikatan (engagement) merupakan cara yang secara psikologis seperti halnya secara fisik hadir ketika menduduki dan melakukan suatu peran organisasional.

Employee engagement dikarakteristikkan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif. Hasil dari employee engagement sangat besar. Dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (engaged employees) merupakan aset bisnis yang berharga (Dickson, 2008).

2.1.5.2 Tingkatan *Employee Engagement*

Tidak semua karyawan akan langsung merasa terikat dengan perusahaan dan juga rasa terikat oleh setiap karyawan tidak dapat secara merata dianggap sama. Menurut Robertson-Smith dan



Markwick (2009) terdapat tiga tingkatan seorang karyawan memiliki kepada perusahaan, yaitu:

1. *Engaged* (terlibat)

Karyawan bekerja dengan passion dan sehingga timbul rasa keterikatan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka akan senantiasa mengembangkan inovasi untuk memajukan perusahaan.

2. *Not engaged* (tidak terlibat)

Karyawan lebih fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa memikirkan tujuan dari perusahaan. Mereka cenderung bekerja menunggu perintah dan merasa kontribusinya diabaikan. Bisa dibilang mereka adalah sleepwalker dalam menjalani hari-hari kerja mereka, waktu dihabiskan tanpa adanya passion atau energi yang diberikan dalam pekerjaan.

3. *Actively Disengaged* (aktif melepas)

Karyawan yang menghabiskan waktunya untuk menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap perusahaan. Dari semua aspek yang dihadapi, mereka hanya melihat dari sisi negatifnya. Terkadang sikapnya memberikan dampak atau pengaruh buruk kepada karyawan engaged.

2.1.5.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2016), terdapat tiga indikator dari employee engagement, yaitu:

1. *Vigor* (Semangat)

Dapat dinilai dari semangat yang di tunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya serta dapat dilihat dari energi dan



stamina yang tinggi ketika bekerja. Kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan serta kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Mengacu pada kekuatan perasaan terikat dengan pekerjaan sehingga akan selalu terlihat antusias dan bangga dengan pekerjaan yang dimilikinya serta penuh dengan perasaan yang bermakna.

3. *Absorption* (Penyerapan)

Ditandai dengan adanya konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan merasa sulit untuk keluar dari pekerjaan. Adanya ketertarikan untuk menyelesaikan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan.

2.1.5.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut beberapa peneliti, terdapat faktor-faktor pendorong adanya employee engagement yaitu:

1. Budaya organisasi (*organizational culture*)

Budaya organisasi meliputi nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip dasar yang menjadi landasan pekerjaan dalam sebuah perusahaan. Luthans (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat memberikan arah dan mempertegas standar perilaku suatu perusahaan untuk mengendalikan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif



dan efisien terhadap organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Fajrina & Noer, 2021).

2. Pengalaman karyawan (*employee experience*) Pengalaman karyawan merupakan kumpulan pengalaman yang dirasakan oleh seorang karyawan selama ia terlibat dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Tracy Maylett dan Matthew Wride (2017), perusahaan yang memberikan pengalaman karyawan yang positif akan menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat, hal tersebut kemudian akan menghasilkan karyawan yang engaged terhadap perusahaan (Durai & King, 2018).
3. Kesempatan berkembang (*career development*) Karyawan membutuhkan keterampilan yang tepat supaya dapat bekerja dengan baik, memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan posisi. Karyawan yang memiliki keterikatan merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisi mereka, dan berkesempatan menunjukkan kinerja terbaik (Asilah, 2022a)
4. Lingkungan Kerja (*work environment*) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi diri karyawan sendiri dalam pekerjaan. Work environment terdiri dari lokasi fisik dan non fisik seperti prosedur kerja, peraturan, kebijakan, budaya, sumber daya, dan hubungan kerja yang semuanya dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Menurut Harter, et al. (2002) memandang lingkungan kerja sebagai lingkungan yang dapat memikat individu karyawan untuk bekerja di perusahaan, memotivasi karyawan untuk tetap di



sana, dan memungkinkan mereka melakukan pekerjaannya dengan baik dan efektif (Fajrina & Noer, 2021).

5. *Psychological Contract*

Psychological Contract adalah seperangkat harapan karyawan mendapatkan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan dan apa yang perusahaan berikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan. Menurut Rousseau (2004), *psychological contract* merupakan kondisi ketika karyawan yakin bahwa organisasi akan membayar mereka dan menepati janjinya, *psychological contract* dapat mendorong karyawan untuk memenuhi komitmennya kepada perusahaan (Fajrina & Noer, 2021).

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini diuraikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Dwi Wahyu Agustin, Imam Mukhlis (2017)	Pengaruh <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i> (Studi pada PT. Bank Cetril Asia, Tbk Cabang Malang)	- <i>Organizational Justice</i> - <i>Team Work</i> - Kinerja Karyawan - <i>Employee Engagement</i>	- <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>. - <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan - <i>Employee Engagement</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> terhadap Kinerja Karyawan



2	Reni Angreini, Endang Sulastri (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi dan Kerja Tim terhadap Keterikatan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Wilayah Jakarta Pusat)	- Kepemimpinan Transformasional - <i>Organizational Justice</i> - <i>Employee Engagement</i> - Kinerja Karyawan	- <i>Organizational Justice & Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>. - <i>Organizational Justice & Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. - <i>Employee Engagement</i> memediasi pengaruh <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> terhadap Kinerja Karyawan
3	Fitri Nur Hidayah, Sumiati (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kerja Tim terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Malang)	- <i>Organizational Justice</i> - <i>Team Work</i> - Kinerja Karyawan - Kepuasan Kerja	- <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. - <i>Organizational Justice</i> dan <i>Team Work</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>Organizational Justice & Team Work</i> terhadap Kinerja Karyawan.
4	Handayani	Hubungan antara Keadilan Organisasi dengan Keterikatan Karyawan pada Karyawan tetap PT. X	- <i>Organizational Justice</i> - <i>Employee Engagement</i>	- Terdapat hubungan yang positif antara <i>Organizational Justice & Employee Engagement</i>
5	Naela Mikiyalul Faizah	Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Duren Mandiri Fortuna	- <i>Organizational Justice</i> - Kinerja Karyawan - Kepuasan Kerja	- <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Kepuasan Kerja memediasi hubungan ini,].



6	Salsabila, Suryawan	Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Bagian Services melalui Kepuasan Kerja di PT Astra Interbational Tbk Auto2000	- <i>Employee Engagement</i> - Kinerja Karyawan	- <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Novia Hariani, Muafi (2020)	Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement dimoderasi etika kerja Islam	- <i>Organizational Justice</i> - <i>Employee Engagement</i>	- <i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> .

