

## **Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Modertasi (Pada Hotel Pasterur Bandung)**

**Faiz Akbar Ramadhan<sup>1)</sup>, Zulfina Adriani<sup>2)</sup>, Fitri Chairunnisa<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3)</sup>Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jambi  
Email : akbarramadhan438@gmail.com

### **Abstract**

*This study aims to and analyze if influence of employee engagement on employee performance trough organizational justice as a moderation. This study used the quantitative method, data collection techniques used by distributing questionnaires to 50 respondents. Hypothesis testing was carried out using the Structural Equations Model (SEM) technique with the smartPLS 3.3.9 program. The results of the study show that : 1) employee engagement has a positive and significant effect of employee performance, 2) employee engagement has a positive and significant effect on organizational justice, 3) organizational justice has a negative but not significant effect on employee performance, 4) organizational justice is not able to moderate the influence of employee engagement on employee performace.*

**Keywords :** *Employee Engagement, Employee Performance, and Organizational Justice*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan mengkaji dan menganalisis pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan dengan keadilan organisasi sebagai variabel moderasi. Dengan menggunakan metode kuantitatif, teknik pengambilan data yang digunakan melalui penyebaran kuesioner kepada 50 responden. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan teknik Structural Equations Model (SEM) dengan program smartPLS 3.3.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi, 3) keadilan organisasi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) keadilan organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci :** *Keterikatan Karyawan, Kinerja Karyawan, dan Keadilan Organisasi*

### **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat diukur/dilihat dari kinerja pegawai/karyawannya. Tujuan suatu organisasi akan dapat tercapai dengan meningkatkan kinerja SDM atau karyawannya. Pengelolaan SDM yang baik merupakan indikator dari keberhasilan perusahaan, satu dari beberapa cara yang bisa diterapkan yaitu menaikkan tingkat keterikatan karyawan (employee engagement) terhadap perusahaan (Ardana et al.,2012). Perusahaan dengan karyawan yang engaged (terikat) memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya turn over karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos, 2010).

Menurut hasil penelitian Setiawan, (Ongky et al.,2018) karyawan yang engaged (terikat) atas pekerjaannya akan cenderung untuk melakukan hal yang lebih dalam tugasnya dan memberikan kinerja yang lebih unggul dalam meraih tujuan dari organisasi dan

tugasnya. Menurut Haqy & Susanty (2018) employee engagement adalah wujud loyalitas karyawan pada perusahaan. Penelitian terdahulu terkait dengan penelitian keterikatan karyawan (employee engagement) membuktikan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara employee engagement dengan kinerja karyawan (Anita, 2014; Khan dan Jalees 2017; Bakker, 2011).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Pase, Abdul Khauf (2018) menyatakan bahwa adanya pengaruh absensi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan hasil penelitian (Meutia, Kardinah Indrianna, et al., 2022) yang menyatakan bahwa tingkat absensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dapat diambil kesimpulan bahwa mematuhi pedoman kerja dapat dilihat dengan tingkat absensi karyawan yang juga merupakan faktor pendukung yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pada data Tabel 1 dapat diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran Hotel Nyland Bandung mengalami fluktuasi setiap tahunnya.

**Tabel 1. Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Hotel Nyland Bandung Tahun 2018-2021**

Tahun	Ketidakhadiran				
	Cuti	Sakit	Alfa	Jumlah	Persentase
2018	610	167	55	832	7,00%
2019	609	140	43	792	5,03%
2020	117	17	5	139	5,27%
2021	537	232	68	837	7,02%

Sumber : Data Internal HRD Hotel Nyland Bandung

Tingkat ketidakhadiran karyawan pada Hotel Nyland pun masih terbilang fluktuatif selama 4 tahun terakhir. Hal tersebut tentunya berbanding terbalik dengan apa yang telah dikemukakan oleh (Michael, 2017) yakni jika suatu perusahaan mempunyai kinerja karyawan yang baik, maka akan menunjang perusahaan tersebut untuk sukses. Perusahaan dengan karyawan yang engaged (terikat) memiliki retensi karyawan yang tinggi hasil dari menurunnya turnover karyawan, mengurangi niat untuk keluar dari perusahaan, meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan kepuasan pelanggan (Markos, 2010). Karyawan yang tidak memiliki rasa keterikatan terhadap perusahaannya cenderung akan dengan mudah meninggalkan organisasi. Hal ini terjadi pada Hotel Nyland Bandung yang dapat diketahui berdasarkan data Tabel 2 yang menyatakan bahwa tingkat turnover karyawan setiap tahunnya mengalami fluktuasi dan bisa dikatakan bahwa tingkat *turnover* Hotel Nyland Bandung cukup tinggi.

**Tabel 2. Tingkat Turnover Karyawan Hotel Nyland Bandung Tahun 2018-2021**

No	Tahun	Tingkat Turnover
1	2018	1%
2	2019	1%
3	2020	3%
4	2021	2%

Sumber : Data Internal HRD Hotel Nyland Bandung

Karyawan yang engaged (terikat) terhadap perannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik sehingga dapat mempengaruhi performa organisasi atau perusahaan ke arah yang positif. Performa organisasi dapat

dipengaruhi dengan adanya keadilan organisasi yang diberikan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan ditempat kerja. Organizational Justice (keadilan organisasional) merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasional yang masih akan terus berkembang sampai saat ini. “Hasil berbagai kajian dan tinjauan terhadap konsep dan hasil empiris keadilan organisasional menunjukkan bahwa konsep ini memainkan peran yang penting dalam menentukan berbagai sikap dan perilaku individu” Darham, Muhammad dkk (2017).

Melihat begitu pentingnya aspek kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh keterikatan karyawan dan keadilan organisasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini di Hotel Nyland Bandung yang bergerak di bidang jasa perhotelan. Upaya yang dapat dilakukan oleh Hotel Nyland Bandung dalam meningkatkan kinerja karyawan diharapkan melalui keterikatan karyawan yang merupakan faktor pendukung dalam mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Adapun pembeda penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah variabel keadilan organisasi ditambahkan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau bahkan memperlemah hubungan antara keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Kinerja merupakan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan sebagai hasil dari kemampuan dan usaha (Nuryasin dkk, 2016). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja fokus pada hasil dan kemampuan kerja. Menurut Darodjat (2015) kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya. Dalam sebuah organisasi maupun perusahaan seorang karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam bekerja. Sukses atau tidaknya sebuah organisasi dapat dilihat melalui kinerja karyawannya.

Menurut Kasmir (2016), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut : 1. Kemampuan dan keahlian 2. Pengetahuan 3. Rancangan kerja 4. Kepribadian 5. Motivasi kerja 6. Kepemimpinan 7. Gaya kepemimpinan 8. Budaya organisasi 9. Kepuasan kerja 10. Lingkungan kerja 11. Loyalitas 12. Komitmen 13. Disiplin kerja.

Menurut pendapat Robbins (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Schaufeli & Bakker (2010) memberikan pengertian mengenai engagement sebagai pusat kerja afektif diri yang mereka dapatkan dari bekerja dan menjadi bagian dari suatu organisasi. Employee Engagement digambarkan sebagai keterikatan karyawan baik secara fisik, emosional dan kognitif pada perusahaan. Perilaku tersebut dapat ditandai dengan keadaan, pengalaman, yang disebut kehadiran psikolog, memotivasi orang lain untuk mencurahkan energinya untuk peran yang karyawan lakukan di tempat kerja (Navarro-abal et al.,2018).

Menurut Albrecht (2010), dimensi mengenai employee engagement terbagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Vigor menggambarkan karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan berupaya untuk mewujudkan hasil kerja

yang terbaik. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi mampu bertahan dalam situasi dan keadaan tersulit sekalipun.

2. Dedication menggambarkan karyawan yang memiliki optimis yang tinggi dalam pekerjaannya. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi akan menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh antusiasme. Karyawan yang memiliki dedikasi tinggi memiliki kebanggaan atas pekerjaan serta perusahaan. Sehingga karyawan yang memiliki dedikasi tinggi tersebut akan dapat menginspirasi rekan kerjanya yang lain. Selain itu, karyawan dengan dedikasi tinggi cenderung lebih menyukai tantangan.
3. Absorption menggambarkan karyawan yang menikmati pekerjaannya. karyawan dengan absorption tinggi akan cenderung lebih produktif dalam lingkungan kerjanya. Sehingga waktu atau jam kerja akan terasa lebih cepat bagi karyawan yang memiliki nilai absorption tinggi. Selain itu, karyawan tersebut akan mencurahkan segala pikirannya saat bekerja. Karyawan dengan nilai.

Keadilan organisasi dapat diartikan sebagai adanya persepsi dari karyawan atau pegawai dalam merasakan keadilan yang terjadi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Rasa aman dan nyaman ketika bekerja merupakan bentuk dari adanya keadilan yang ada di dalam sebuah organisasi. Keadilan organisasi merupakan persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja (Robbins & Judge, 2015). Keadilan organisasi merupakan sebuah persepsi karyawan sejauh mana mereka diperlakukan adil di dalam organisasi, dan bagaimana persepsi tersebut dapat mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi seperti komitmen dan kepuasan Najafi et al. (2011). Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Robbins dan Judge (2012) menjelaskan ada tiga dimension yang mengukur keadilan organisasional, yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional.

H<sub>1</sub> : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H<sub>2</sub> : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasi.

H<sub>3</sub> : Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H<sub>4</sub> : Keadilan Organisasi mampu memoderasi pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif, yaitu hasil penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya, artinya penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numeric (angka), dengan menggunakan metode penelitian ini akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti, sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Penggunaan kuesioner ini juga menandakan bahwa sumber data yang diperoleh bersifat primer (langsung) yaitu diperoleh secara langsung dari karyawan oleh peneliti. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 50 karyawan Hotek Nyland Pasteur Bandung menggunakan metode sampling jenuh. Untuk mengukur kinerja karyawan menggunakan dimensi dari Robbins (2016), terdiri dari 15 item pernyataan. Keterikatan karyawan diukur dengan menggunakan dimensi dari Albrect (2010), terdiri dari 9 item pernyataan. Keadilan Organisasi diukur dengan menggunakan dimensi dari Robins and Judge (2012), terdiri dari 13 item pernyataan. Rentang skala yang dimulai dari 1 sampai 5 yakni setuju sampai sangat tidak setuju untuk semua pernyataan.

Metode analisa data pada penelitian ini menggunakan teknik Structural Equation Model (SEM) dengan Partial Least Squares (PLS), sebagai alat bantu dalam pengelolanya menggunakan aplikasi SmartPLS (v.3.3.9).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden. Mayoritas responden adalah laki-laki sebesar 94% persen. Karakteristik berdasarkan pendidikan terakhir responden, sebesar 48% persen pada mayoritas jenjang diploma. Adapun karakteristik berdasarkan lama bekerja responden, mayoritas karyawan bekerja  $\leq 5$  dengan persentase sebesar 64%.

**Tabel 3. Karakteristik Responden**

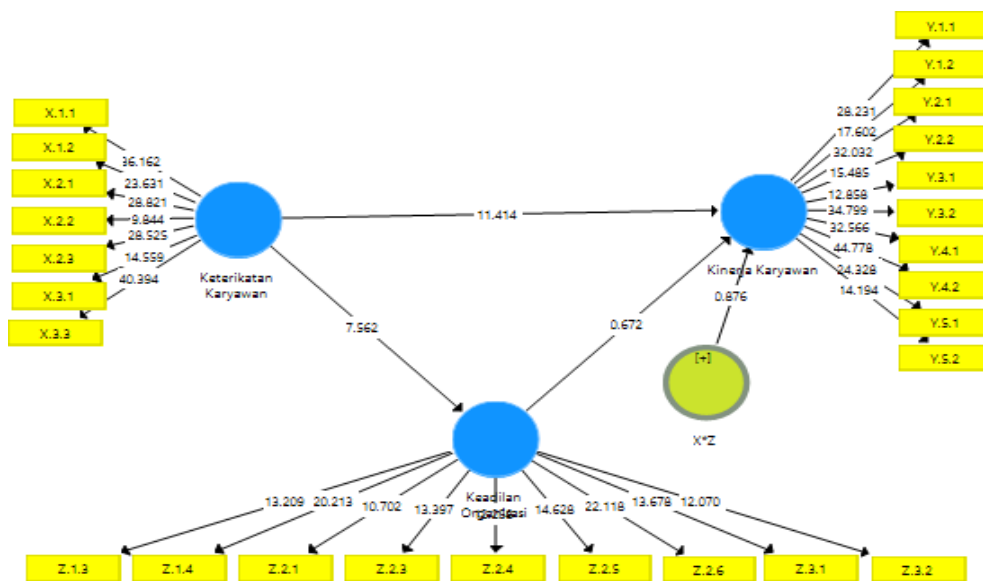
Karateristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin Laki-Laki	47	94%
Perempuan	3	6%
Jumlah	50	100%
Jenis Kelamin Laki-Laki	47	94%
Perempuan	3	6%
Jumlah	50	100%
Pendidikan Terakhir SMA/SMK	8	16%
Diploma	24	48%
S1	16	32%
S2	2	4%
Jumlah	50	100%
Lama Bekerja $\leq 5$	32	64%
6-10	13	26%
11-15	3	6%
>15	2	4%
Jumlah	50	100%

Model Pengukuran (Outer model). Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik jika nilai faktor beban luar (outer loading)  $> 0,7$ . Penelitian ini tidak ada konstruk yang dieliminasi dari model dan variabel laten memiliki korelasi yang tinggi dengan konstraknya. Untuk menguji validitas diskriminan, digunakan nilai cross loading sebagai indikator. Suatu indikator dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan jika nilai cross loading indikator pada variabel yang bersangkutan lebih besar daripada pada variabel lain dan harus  $> 0,7$ . Hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 4.

**Tabel 4. Nilai Crossing Loading**

	Keadilan Organisasi (Z)	Keterikatan Karyawan (X)	Kinerja Karyawan (Y)
X.1.1	0,635	0,917	0,899
X.1.2	0,627	0,870	0,771
X.2.1	0,629	0,888	0,783
X.2.2	0,659	0,784	0,676
X.2.3	0,649	0,905	0,856
X.3.1	0,496	0,755	0,677
X.3.2	0,654	0,932	0,819
Y.1.1	0,489	0,701	0,875
Y.1.2	0,518	0,778	0,864
Y.2.1	0,509	0,768	0,887
Y.2.2	0,617	0,813	0,819
Y.3.1	0,532	0,765	0,820
Y.3.2	0,615	0,838	0,881
Y.4.1	0,489	0,826	0,904
Y.4.2	0,557	0,861	0,907
Y.5.1	0,506	0,773	0,878
Y.5.2	0,488	0,707	0,816
Z.1.3	0,775	0,632	0,636
Z.1.4	0,853	0,647	0,484
Z.2.1	0,770	0,499	0,385
Z.2.3	0,813	0,438	0,428
Z.2.4	0,803	0,612	0,421
Z.2.5	0,766	0,549	0,494
Z.2.6	0,865	0,510	0,451
Z.3.1	0,820	0,590	0,510
Z.3.2	0,761	0,639	0,568

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS (2023)



Gambar 1 . Model Hubungan Kausal Antar Variabel

Setelah melakukan uji validasi, selanjutnya dilakukan juga uji reliabilisasi yang terdiri dari dua metode yaitu Composite Realibity dan Crobach’s Alpha.

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

	<b>Cronbrach’s Alpha</b>	<b>Rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>(AVE)</b>
Keadilan Organisasi (Z)	0,931	0,937	0,942	0,646
Keterikatan Karyawan (X)	0,944	0,951	0,955	0,751
Kinerja Karyawan (Y)	0,963	0,964	0,968	0,749
Keterikatan Karyawan* Keadilan Organisasi (X*Z)	1.000	1.000	1.000	1.000

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS (2023)

Berdasarkan tabel 5 nilai hasil uji reliabilitas terlihat menghasilkan nilai setiap variabel di atas 0,7 sehingga secara keseluruhan variabel yang diajukan telah memenuhi syarat dalam uji realibilitas.

Model Sturktural (Inner Model). Terdapat 2 metode yaitu uji R-Square dan uji hipotesis. Untuk pengujian R-Square yakni dengan cara melihat nilai yang dihasilkan dari tabel R-Square:

**Tabel 6. Nilai R-Square**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
<b>Keadilan Organisasi (Z)</b>	0,516	0,506
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,831	0,820

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS (2023)

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa nilai R-Square konstruk dependen kinerja karyawan (Y) pada model penelitian ini termasuk pada kategori sangat kuat sebesar 0,832. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dijelaskan oleh konstruk keterikatan karyawan dan keadilan organisasi sebesar 83,2% dan sisanya sebesar 16,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Selanjutnya, nilai R-Square variabel keadilan organisasi sebesar 0,516. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa keterikatan karyawan mampu menjelaskan varian keadilan organisasi sebesar 51,6% sedangkan sisanya 48,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti pada penelitian ini.

Pada ketentuan rule of thumb dengan p-value 1,96, maka hasil pengujian yang dilakukan dapat diterima. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dilakukan dengan cara melihat nilai Result For Inner Weights pada tabel 7 berikut:

**Tabel 7. Result For Inner Weights**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviaton (STDEV)</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Ket</b>
Keadilan Organisasi (Z)→Kinerja Karyawan (Y)	-0.061	-0.045	0.091	0.672	0.502	Ditolak
Keterikatan Karyawan (X)→Keadilan Organisasi (Z)	0.719	0.730	0.095	7.562	0.000	Diterima
Keterikatan Karyawan (X)→Kinerja	0.928	0.919	0.081	11.414	0.000	Diterima

Karyawan (Y)						
Keterikatan Karyawan (X)* Keadilan Organisasi(Z)→Kinerja Karyawan (Y)	-0.059	-0.074	0.068	0.876	0.381	Ditolak

Sumber : Pengolahan Data Dengan PLS (2023)

Pembahasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan merasa terikat terhadap perannya dalam perusahaan dan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik sehingga dapat mempengaruhi performa perusahaan ke arah yang positif. Keterikatan karyawan dalam sebuah perusahaan berarti karyawan mau mencurahkan energinya dalam bentuk positif baik berupa fisik, emosional maupun kognitif dalam melaksanakan peran kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh (Hali, 2018; Noviardy et al, 2020; Sucahyowati et al, 2020;), yang menyatakan bahwa employee engagement memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut mengungkapkan bahwa hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan peneliti terdahulu yaitu keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi. Keadilan organisasi yang dirasa positif oleh karyawan akan meningkatkan tingkat keterikatannya dengan perusahaan, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi dalam sebuah perusahaan maka semakin meningkat juga tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Saks (2006) menyatakan bahwa engagement atau keterikatan pada karyawan dapat dipicu ketika perusahaan atau organisasi memiliki tingkat keadilan yang tinggi. Adapun hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sekarwangi (2014) yang menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi terbukti menjadi prediktor terhadap engagement secara signifikan. Didukung juga dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hadiyani dkk (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap employee engagement.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara negatif tetapi tidak signifikan, artinya keadilan organisasi tidak memiliki pengaruh pada variabel kinerja karyawan. Keadilan organisasi yang terdiri dari dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa peningkatan atau penurunan kinerja karyawan di dalam perusahaan tidak dipengaruhi dengan adanya tingkat keadilan yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut terlihat dari tingkat keadilan organisasi yang berada pada kategori cukup adil yang ditunjukkan dari persentasi nilai tiap indikator dari dimensi keadilan distributif, keadilan prosuderal dan keadilan interaksional. Keadilan yang dirasa oleh karyawan pada lingkungan kerja mereferensikan bahwa karyawan telah merasa tingkat keadilan organisasi di dalam perusahaan sudah terlaksana dengan baik. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang telah dilakukan oleh Widya, Alifah, et al (2021) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi sebagai variabel moderasi tidak berpengaruh pada variabel keterikatan karyawan dalam pengaruhnya terhadap kinerja



karyawan. Artinya keadilan organisasi tidak mampu memoderasi hubungan antar variabel dalam model penelitian ini. Keadilan organisasi yang terdiri dari dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional sebagai variabel moderasi tidak dapat mempengaruhi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Qodir, A. (2012) yang menyatakan bahwa tidak selamanya keadilan organisasi sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan karyawan. Hal tersebut juga berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Saks (2006) yang menyatakan bahwa tingkat engagement yang lebih besar dapat muncul ketika karyawan memiliki persepsi keadilan yang tinggi. Dalam penelitian ini ditemukan fakta bahwa keadilan organisasi tidak memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### **KESIMPULAN**

1. Gambaran keterikatan karyawan pada Hotel Nyland Bandung berada pada kategori cukup terikat. Indikator keterikatan karyawan yang telah diuji terhadap 50 responden pada Hotel Nyland Bandung menunjukkan bahwa secara keseluruhan karyawan sudah cukup terikat dengan perusahaan.
2. Gambaran kinerja karyawan pada Hotel Nyland Bandung berada pada kategori cukup tinggi. Secara keseluruhan karyawan Hotel Nyland Bandung sudah menunjukkan kinerja yang cukup tinggi terhadap perusahaan.
3. Variabel keadilan organisasi pada Hotel Nyland Bandung berada pada kategori cukup adil. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Hotel Nyland Bandung sudah merasa cukup adil dengan tingkat keadilan pada perusahaan secara menyeluruh.
4. Variabel keterikatan karyawan (employee engagement) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Nyland Bandung. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatnya keterikatan karyawan (employee engagement) dapat meningkatkan kinerja karyawan.
5. Variabel keterikatan karyawan (employee engagement) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi di Hotel Nyland Bandung. Sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat keadilan dalam suatu organisasi mampu menstimulasi munculnya rasa terikat karyawan terhadap perusahaan.
6. Variabel keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa peningkatan atau penurunan kinerja karyawan di dalam perusahaan tidak dipengaruhi dengan adanya tingkat keadilan yang berlaku dalam Hotel Nyland Bandung.
7. Variabel keadilan organisasi tidak memiliki efek pemoderasi dan tidak mampu memoderasi pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan. Artinya tidak selamanya keadilan organisasi sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Albrecht, Simon L. "Employee engagement: 10 key questions for research and practice." Handbook of employee engagement. Edward Elgar Publishing, 2010.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (3), 308 ± 323.
- Ardana., K. I. , Ni Wayan Mujiati, & I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia(pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work

- Engagement *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-2.
- Darham, Muhammad, Achmad Djumlani, and Muhammad Jamal Amin. "Pengaruh pendekatan keadilan organisasi (organizational justice) terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Samarinda." *Jurnal Administrative Reform* 3.2 (2017): 302-312.
- Darodjat, T.A. (2015). *Konsep-konsep Dasar Manajemen Personalia –Masa Kini*. Bandung: Refika Aditama.
- Haqqy, H. R., & Susanty, A. I. (2018). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT Inti Bandung (Jawa Barat). *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 5(3), 3745–3750.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Raja grafindo Persada.
- Markos, S. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management.
- Markos, S. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management.
- Meutia, Kardinah Indrianna, et al. "Pengaruh Usia Karyawan Dan Absensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 3.6 (2022): 674-681.
- Michael, Tomy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Surabaya: CV Rozarie.
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S., & Dalvand, M. R. (2011). Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248.
- Navarro-abal, Y., López-lópez, M. J., & Climent-rodríguez, J. A. (2018). Engagement , resilience and empathy in nursing assistants &. *Elsevier Espana*, 28(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.enfcl.2017.08.012>.
- Nuryasin, Ilham, M. Musadieg, and Ika Ruhana. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)*. Brawijaya University, 2016.
- Pase, Abdul Khauf. "Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Tingkat Absensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Tanjung Balai Asahan." *Jurnal Pionir* 2.5 (2018).
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). New York: Psychology Press.
- Setiawan, Onky Dwi, and Deborah Christine Widjaja. "Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya." *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa* 6.2 (2018).