

## PROPOSAL TESIS

### **PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. BERKAT BIMA SENTANA**

**OLEH: IVAN BUDISANTOSA TRIHERTANTO (223311010019)**

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

##### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam Era Industri 4.0, di mana persaingan usaha semakin ketat karena perkembangan teknologi dan informasi yang pesat, investasi dalam pengembangan, pelatihan, dan pengelolaan sumber daya manusia menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan. Kinerja sumber daya manusia menjadi sangat penting karena mereka membawa pengetahuan, keterampilan, dan kreativitas yang diperlukan untuk menghadapi tantangan, mendorong inovasi, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Khan et.al., 2010). Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan (Mangkunegara, 2010:13). Kinerja Karyawan yang baik membantu perusahaan menjadi lebih unggul dan sukses.

PT. Berkat Bima Sentana merupakan salah satu perusahaan pembangkit listrik tenaga diesel (PLTD) yang terbesar di Indonesia dengan kapasitas produksi listrik sebesar 120 Megawatt dan sekaligus merupakan salah satu unit bisnis yang berada di bawah Waruna Group. Saat ini PT. Berkat Bima Sentana merupakan salah satu partner dari PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Sumatera Utara pada umumnya, kota Medan pada khususnya.

Untuk mengukur kinerja karyawan di PT. Berkat Bima Sentana dilakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) setiap semester. Penilaian semester satu dimulai dari bulan Januari sampai dengan Juni, penilaian semester dua dimulai dari bulan Juli sampai dengan Desember. Hasil penilaian kinerja karyawan tahun 2023 dapat dilihat pada tabel 1.1. dan tabel 1.2. sebagai berikut:

Tabel 1.1. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Berkat Bima Sentana Semester I Tahun 2023

No.	Nilai	Jumlah Karyawan	Persentase
1	A (81-100)	10	8%
2	B (71-80)	38	29%
3	C (56-70)	51	39%
4	D (45-55)	25	19%
5	E (0-44)	5	4%
Total		130	100 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Tabel 1.2. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan PT. Berkat Bima Sentana Semester II Tahun 2023

No.	Nilai	Jumlah Karyawan	Persentase
1	A (81-100)	8	6%
2	B (71-80)	34	26%
3	C (56-70)	52	39%
4	D (45-55)	31	23%
5	E (0-44)	7	5%
Total		132	100 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Dari tabel 1.1. dan tabel 1.2. dapat diketahui bahwa jumlah persentase karyawan yang mendapatkan nilai A dan B pada semester I tahun 2023 sebesar 37% sedangkan pada semester II tahun 2023 adalah sebesar 32% dari seluruh total karyawan, persentase karyawan yang mendapatkan nilai C sampai dengan E persentasenya pada semester I tahun 2023 mencapai 62% sedangkan pada semester II tahun 2023 adalah sebesar 68% dari seluruh total karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Berkat Bima Sentana masih belum optimal dan cenderung mengalami penurunan.

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas akan memberikan yang terbaik dan loyal terhadap perusahaan Sebaliknya, ketidakpuasan dapat mengakibatkan sikap yang negatif seperti kemalasan, kinerja yang buruk, atau bahkan keluar dari perusahaan yang berdampak buruk bagi perusahaan. Kesimpulannya, kepuasan kerja adalah tentang bagaimana seseorang merasa terhadap pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Rahmadani & Sampeling (2023) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Manihuruk (2023)

menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dengan kinerja karyawan. Artinya, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan kerja, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Pada bulan Desember 2023 PT. Berkat Bima Sentana melaksanakan survei kepuasan kerja karyawan yang akan dilakukan rutin setiap tahunnya, adapun hasil dari survei kepuasan kerja karyawan tahun 2023 dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3. Rekapitulasi Hasil Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT. Berkat Bima Sentana Tahun 2023

No.	Nilai	Jumlah Karyawan	Percentase
1	Sangat Puas	14	11%
2	Puas	29	22%
3	Netral	59	45%
4	Tidak Puas	23	18%
5	Sangat Tidak Puas	5	4%
Total		130	100 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Dari tabel 1.3. dapat diketahui bahwa total karyawan yang menyatakan sangat puas dan puas sebanyak 43 orang atau 33%, sedangkan yang menyatakan netral sebanyak 59 orang atau 45% dan yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas sebanyak 28 orang atau 22% dari total karyawan.

*Employee Engagement* adalah faktor penting yang mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian Hesti dan Rahmawati (2023), *employee engagement* memiliki hubungan positif dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Selleri Indonesia. Hal tersebut, didukung oleh indikator yang memperoleh nilai tertinggi yaitu pekerjaan yang dilakukan menantang, sehingga karyawan merasa antusias dan menginspirasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah keadilan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Manihuruk (2023), Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi. Artinya, ketika seorang karyawan merasakan keadilan, maka karyawan tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Adapun research gap dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kartika, et.al (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bekasi menunjukkan *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehubungan dengan adanya research gap tersebut diatas penulis menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening atau mediasi dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Berkat Bima Sentana.”

## 1.2. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Employee Engagement* yang tidak mendukung terciptanya kepuasan kerja dan peningkatan kinerja karyawan
2. Keadilan Organisasi yang tidak mendukung sehingga berdampak kepada kepuasan maupun kinerja karyawan
3. Karyawan pada umumnya tidak merasa puas dalam bekerja sehingga berdampak kepada kinerja mereka.
4. Adanya ketidaksetaraan perlakuan dan tugas di tempat kerja.
5. Ketidakjelasan kebijakan dan prosedur yang diterapkan.
6. Kurangnya dukungan dan penghargaan yang diberikan dari Perusahaan.
7. Ketidaksesuaikan nilai perusahaan dengan nilai-nilai personal karyawan.

## 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang serta identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Berkat Bima Sentana?
2. Apakah keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Berkat Bima Sentana?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Berkat Bima Sentana?
4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Berkat Bima Sentana?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berkat Bima Sentana?
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berkat Bima Sentana?
7. Apakah keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berkat Bima Sentana?

## **1.4. Kerangka Teoritis**

### **1.4.1. Pengertian dan Indikator Kinerja**

Menurut Khan et al. (2010:297), kinerja adalah prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kuantitas maupun kualitas yang dicapai oleh seseorang selama periode tertentu biasanya dalam satu tahun. Menurut Ronny (2020:135), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang dilakukan, serta mencerminkan tingkat pencapaian dalam mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi.

Indikator kinerja dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi, individu, atau sistem mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja memberikan gambaran tentang kemajuan atau pencapaian dalam mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Mathis dan Jackson (2006) pada dasarnya pengukuran kinerja didasarkan pada 5 (lima) indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas *output*, yaitu menyangkut jumlah *output* yang dihasilkan individu sebagai persyaratan dalam standar pekerjaan
2. Kualitas *output*, meliputi ketepatan mutu dalam menghasilkan output yaitu menyangkut kerapian, ketelitian dan keterampilan
3. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
4. Kehadiran, yaitu kehadiran karyawan di tempat kerja untuk melaksanakan pekerjaannya.
5. Kemampuan untuk bekerja sama, yaitu menyangkut cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, karyawan lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk penyelesaian secara bersama – sama.

### **1.4.2. Pengertian dan Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Gibson (2000:106) kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka, sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2001:224) kepuasan kerja merupakan respons afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Bagi mereka, kepuasan kerja dapat menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup, sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas sehingga akan tercapai apa yang menjadi sasaran suatu perusahaan. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dimiliki oleh pekerja atau individu dengan nilai-nilai kepuasan yang berbeda terhadap pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh persepsi mereka tentang sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan mereka juga berdampak pada produktivitas perusahaan. Semakin sesuai pekerjaan dengan preferensi individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Menurut Widodo (2015) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja,yaitu:

1. Gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan besar untuk naik jabatan atau tidak. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja yang, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

### **1.4.3. Pengertian dan Indikator *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). *Employee engagement* adalah nilai-nilai yang diimplementasikan pada sebuah perusahaan yang dapat dimaknai sebagai tingkatan komitmen dan keterikatan yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaannya (Handoyo dan Setiawan,2017). Berdasarkan pendapat di atas, peneliti menyimpulkan *employee engagement* adalah kondisi di mana karyawan merasakan keterlibatan yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi mereka yang mencakup semangat, dedikasi, dan komitmen emosional yang membuat karyawan peduli dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi yang dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja keseluruhan.

Indikator yang terdapat dalam *Employee Engagement* menurut Alkasim & Prahara (2019) yaitu:

1. Karyawan memiliki antusiasme dan energi untuk menjalankan tugas-tugasnya.
2. Karyawan memiliki komitmen dan loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
3. Karyawan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka dan fokus pada tugas-tugas yang mereka lakukan.

#### 1.4.4. Pengertian dan Indikator Keadilan Organisasi

Gibson et al. (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt, LePine, & Wesson, 2009). Menurut Kaswan (2015), Keadilan organisasi merupakan persepsi pegawai mengenai keadilan secara menyeluruh dalam organisasi, semakin diakui sebagai determinan penting tentang motivasi, sikap, dan perilaku organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang perilaku etis dan moral manajerial dalam pengambilan keputusan yang mencakup pandangan individu tentang seberapa adil mereka diperlakukan dalam organisasi yang memengaruhi motivasi, sikap, dan perilaku karyawan di lingkungan kerja.

Adapun indikator dari keadilan organisasi menurut Ariffin Adollahdin & Alisa Hussain (2019) antara lain:

1. Karyawan merasa hasil atau imbalan yang diterima adil dan layak.
2. Karyawan merasa prosedur atau kebijakan perusahaan adil dan transparan.
3. Karyawan merasa diperlakukan dengan hormat dan adil oleh perusahaan.

#### 1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar dari penyusunan penelitian ini. Berikut adalah hasil dari penelitian terdahulu.

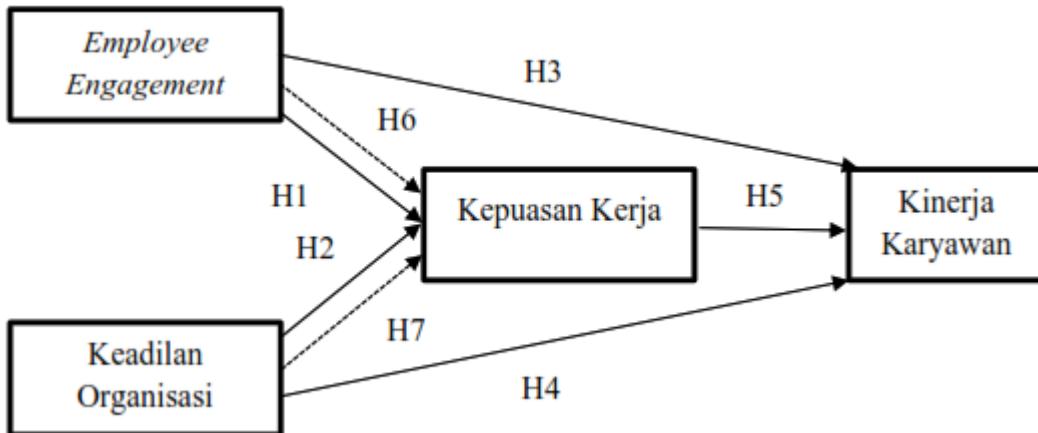
Tabel 1.3. Tabel Penelitian Sebelumnya

No.	Nama (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil
1	Kintot Kumara Sakti (2019)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Eddy Transport Raya	Independent: - <i>Employee Engagement</i> - Komitmen Afektif  Intervening: - Kepuasan Kerja  Dependent: - Kinerja Karyawan	<i>Employee engagement</i> , komitmen afektif dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. <i>Employee engagement</i> dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara parsial. Pengaruh secara tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil daripada pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja pada karyawan P.T Eddy Transport Raya.
2	Hari Sucayahowati & Kristian Cahywandi (2022)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Citra Karya Persada Cilacap	Independent: - <i>Employee Engagement</i> - Motivasi Kerja  Dependent: - Kepuasan Kerja	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
3	Mochamad Irfan (2022)	Peran Lingkungan Kerja, Keadilan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)	Independent: - Lingkungan Kerja - Keadilan Organisasi - Budaya Organisasi  Dependent: - Kepuasan Kerja	Lingkungan kerja, keadilan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4	Yuan Badrianto dan Adi Maryadi (2023)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Elektronik di Kawasan Industri Cikarang	Independent: - <i>Employee Engagement</i>  Intervening: - Kepuasan Kerja  Dependent: - Kinerja Karyawan	<i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dan kinerja karyawan.
5	Febrianti Eliana	Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja	Independent: - Keadilan Organisasi	Keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dapat

	Manihuruk (2023)	dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kota Jambi	- Kepuasan Kerja - Komitmen Organisasi  Dependent: - Kinerja Karyawan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
--	---------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1.6. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dari penelitian ini dapat dilihat dari gambar model penelitian berikut:



Gambar 1.4. Model Penelitian

## 1.7. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Kepuasan Kerja* pada PT. Berkat Bima Sentana.

H2: *Keadilan Organisasi* berpengaruh terhadap *Kepuasan Kerja* pada PT. Berkat Bima Sentana.

H3: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* pada PT. Berkat Bima Sentana.

H4: *Keadilan Organisasi* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* pada PT. Berkat Bima Sentana.

H5: *Kepuasan Kerja* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* pada PT. Berkat Bima Sentana.

H6: *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berkat Bima Sentana.

H7: *Keadilan Organisasi* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Berkat Bima Sentana.