

Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba

Lisa Rizki Fausiah^{1✉}

Universitas Muslim Indonesia, Makassar

Abstrak

“Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba”. Komisi pembimbing adalah Prof. Dr. Hj. Masdar Mas’ud, SE., M.Si., sebagai ketua komisi dan Dr. Aditya Halim Perdana Kusuma, SE., MM. sebagai Anggota Komisi Pembimbing. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Populasi yang dijadikan sasaran penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba yang berjumlah 107 orang, dan seluruhnya merupakan responden dengan menggunakan model analisis Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel, yakni Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap Keterikatan Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Sedangkan secara parsial ditemukan bahwa faktor Kepuasan Kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan yang paling dominan terhadap Keterikatan Karyawan.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Keterikatan Karyawan.

Abstract

“Analysis the Influence of Organizational Justice, Leadership Style, and Job Satisfaction on Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.” The supervisory committee consists of Prof. Dr. Hj. Masdar Mas’ud, SE., M.Si. as the head of the committee, and Dr. Aditya Halim Perdana Kusuma, SE., MM. as a member of the supervisory committee. This study aims to examine and analyze the influence of Organizational Justice, Leadership Style, and Job Satisfaction on Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. The population targeted in this research includes all employees of PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, totaling 107 individuals, all of whom were respondents in this study. The analysis model used is Multiple Linear Regression. The results of this study indicate that all variables – Organizational Justice, Leadership Style, and Job Satisfaction – have a simultaneous positive and significant influence on Employee Engagement at PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Furthermore, the partial analysis revealed that Job Satisfaction exerts the most dominant and significant influence on Employee Engagement.

Keywords: Organizational Justice, Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Engagement.

Copyright (c) 2025 Lusi Feronika Situmeang

✉ Corresponding author :

Email Address : lisarizkifausiah@gmail.co.id

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasinya. Salah satu faktor kunci yang menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah bagaimana perusahaan menciptakan keterikatan karyawan atau yang lebih sering disebut employee engagement. Keterikatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang ditunjukkan oleh antusiasme, dedikasi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan

dan organisasi atau perusahaan yang ditempatinya bekerja. Karyawan yang memiliki keterikatan akan cenderung lebih produktif, loyal, serta memiliki kontribusi yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keterikatan karyawan menjadi salah satu isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena dianggap berkontribusi terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Keterikatan kerja berkontribusi secara signifikan terhadap efisiensi kerja, inovasi, serta daya saing organisasi. Alam, Roslina, dkk (2022) mengungkapkan bahwa selama lebih dari satu dekade, karyawan di seluruh dunia memiliki kecenderungan yang sama dalam mencapai kepuasan kerja, yang diperoleh melalui fasilitas yang memadai, pencapaian kerja, serta lingkungan kantor yang kondusif.

PT PLN (Persero) sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang pelayanan publik sektor ketenagalistrikan dan memiliki peran vital dalam pembangunan nasional, sehingga dituntut untuk mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba adalah salah satu unit yang menjalankan proses bisnis berupa penyaluran energi listrik kepada seluruh pelanggan PT PLN (Persero) UID Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Barat.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan publik, PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba dituntut untuk memberikan layanan listrik yang andal, merata, dan berkualitas tinggi kepada masyarakat. Dengan demikian, keterlibatan karyawan menjadi elemen krusial dalam menjaga kualitas pelayanan dan pencapaian kinerja organisasi. Keberhasilan menciptakan keterikatan karyawan tidak terlepas dari beberapa faktor penting seperti keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja.

Adapun wilayah kerja PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba tersebar di lima kabupaten yang berada pada zona bagian selatan dari Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu Kabupaten Bulukumba, Kabupaten Sinjai, Kabupaten Kepulauan Selayar, Kabupaten Bantaeng dan Kabupaten Jeneponto. PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba mempekerjakan 107 orang karyawan yang ditugaskan secara tersebar pada 8 (delapan) kantor unit, yaitu UP3 Bulukumba dan Unit Layanan Pelanggan (ULP) Jeneponto, Bantaeng, Panrita Lopi, Kalumpang, Tanete, Sinjai dan Selayar.

Tantangan dalam menjaga keterikatan karyawan menjadi penting, mengingat kompleksitas operasional PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi kepada masyarakat karena listrik adalah salah satu kebutuhan primer yang utama. Namun dalam beberapa tahun terakhir, PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam aspek keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan secara sampling kepada 3 (tiga) orang pegawai yang mewakili Serikat Pekerja, ditemukan data sebagai berikut:

Tabel 1. Aspirasi Pegawai PLN UP3 Bulukumba

No.	Aspirasi Pegawai	Jumlah
1	Pegawai yang berharap mutasi ke Kota Makassar	22 Orang
2	Pegawai yang berharap mutasi ke Kota Kendari	1 Orang
3	Pegawai yang berharap mutasi ke Pulau Jawa	32 Orang
4	Pegawai yang berharap resign	1 Orang

Sumber: Data Diolah, 2025

Data pada Tabel 1 menggambarkan kondisi tingkat keterikatan karyawan. Tingginya permintaan mutasi karyawan untuk pindah unit keluar dari PT PLN (Persero) UP3

Bulukumba, terutama bagi karyawan yang berasal dari luar Pulau Sulawesi, yaitu dominan berasal dari Pulau Jawa. Banyak juga karyawan yang berasal dari Kota Makassar, serta kabupaten lain di luar Bulukumba. Pada tahun 2024 ada 1 orang karyawan yang berhenti bekerja (*resign*) dan di awal tahun 2025 juga ada 1 orang karyawan yang juga bermohon *resign*.

Indikator keterikatan karyawan di beberapa unit PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba menunjukkan trend yang fluktuatif, yang dapat berdampak pada produktivitas kerja, kepuasan pelanggan, serta efektivitas layanan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan pada bulan Januari 2025 terhadap perwakilan pegawai dari Serikat Pekerja dapat disimpulkan bahwa berapa aspek yang perlu menjadi perhatian antara lain:

1. Keadilan Distributif:

Karyawan merasa bahwa sistem kompensasi, tunjangan, serta promosi jabatan masih belum mencerminkan kontribusi kinerja karyawan yang bersangkutan secara adil dan objektif. Beberapa karyawan mengeluhkan ketidakadilan dalam pemberian insentif yang dianggap tidak transparan.

2. Keadilan Prosedural:

Proses pengambilan keputusan dalam organisasi masih dianggap kurang melibatkan karyawan secara langsung. Kurangnya transparansi manajemen dalam pengambilan kebijakan internal terkait pengembangan karier dan evaluasi kinerja.

3. Keadilan Interaksional:

- a. Komunikasi antara atasan dan bawahan masih perlu ditingkatkan, terutama dalam memberikan apresiasi dan umpan balik terhadap kinerja karyawan.
- b. Adanya perbedaan perlakuan antara karyawan dalam lingkungan kerja, terutama subjektivitas karyawan secara perorangan terhadap atasan yang masih sangat berpengaruh pada sistem pengambilan keputusan oleh pimpinan unit.

Kondisi di atas menggambarkan ketiga dimensi keadilan organisasi yang sangat penting dan dirasakan oleh seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan. Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan keadilan yang konsisten, mereka akan cenderung merasa dihargai, termotivasi, dan tentu saja lebih terlibat dalam pekerjaan.

Hal lain yang paling mempengaruhi keterikatan karyawan adalah gaya kepemimpinan atasan atau manager karena seorang pemimpin menjadi role model dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki pola komunikasi terbuka, aktif memberikan dukungan kepada karyawan, serta mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan mempengaruhi iklim kerja yang positif dan mendorong keterlibatan karyawan secara maksimal. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter dan tertutup dapat menimbulkan demotivasi bahkan disengagement karyawan.

Faktor penting lainnya adalah kepuasan kerja atau biasa disebut dengan istilah *job satisfaction*, yaitu gambaran tentang sejauh mana seorang karyawan merasa senang dan puas dengan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan pemenuhan harapan terhadap pekerjaan, pengakuan, gaji, hubungan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat komitmen dan loyalitas yang tinggi, serta lebih siap memberikan kontribusi terbaiknya.

Berdasarkan temuan awal atas kondisi karyawan tersebut, maka selanjutnya dirumuskan beberapa permasalahan yang saat ini muncul terkait employee engagement di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, yaitu:

1. Penurunan motivasi kerja karyawan disebabkan persepsi ketidakadilan dalam distribusi pagu insentif kinerja.
2. Rendahnya keterbukaan manajemen terhadap keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sesuai domain kerja karyawan, sehingga menimbulkan keraguan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan dikarenakan pola kepemimpinan yang tidak demokratis.
3. Kurangnya komunikasi yang efektif antara pimpinan unit dengan para karyawan, yang berakibat pada rendahnya rasa dihargai dan dihormati.
4. Meningkatnya tingkat stres kerja akibat ketidakpastian dalam kebijakan organisasi, yang berpengaruh terhadap kesehatan mental karyawan.
5. Ketidakpastian sistem mutasi karyawan, sehingga menyebabkan tingginya permintaan APS dan ada juga karyawan mengajukan resign.

Jika kondisi seperti ini tidak segera ditangani, maka dalam jangka panjang dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi akibat menurunnya kinerja individu karyawan, peningkatan tingkat *turnover* karyawan, serta menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan. Dalam teori manajemen, penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan merupakan kunci di dalam membangun bisnis yang sustainable (Putra, Said, & Hasan, 2017).

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan tersebut, maka penelitian ini akan berfokus pada variabel dependent, yaitu keterikatan karyawan yang didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaannya (Kahn, 1990). Berdasarkan wawancara awal yang telah dilakukan oleh peneliti maka dipandang perlu untuk dilakukan penelitian lebih lanjut secara komprehensif untuk mengkaji sejauh mana keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja ini mempengaruhi tingkat keterikatan kerja karyawan di lingkungan kerja PLN UP3 Bulukumba.

Pengukuran keterikatan karyawan dalam penelitian ini menggunakan tiga dimensi utama yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002), yaitu *vigor*, *dedication*, serta *absorption*. Ketiga dimensi ini digunakan sebagai indikator dalam menilai sejauh mana keterlibatan karyawan dalam organisasi serta bagaimana keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja. PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba sebagai objek penelitian menghadapi berbagai tantangan unit dalam mempertahankan keterikatan karyawan, terutama dalam aspek distribusi *reward* kinerja setiap semester, kejelasan prosedur organisasi, serta interaksi antara atasan dan bawahannya.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi praktis bagi PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.

Rumusan masalah dalam karya ilmiah ini difokuskan pada empat hal utama, yaitu bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, bagaimana pengaruh keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara simultan terhadap keterikatan karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.

Tujuan dari karya ilmiah ini adalah untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, menilai pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, menelaah pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, serta mengidentifikasi pengaruh keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.

Manfaat dari karya ilmiah ini mencakup beberapa hal penting, yaitu:

1. Manfaat teoritis sebagai bahan referensi bagi mahasiswa manajemen, utamanya pada konsentrasi bidang manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis dan pembaca pada umumnya, dan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan menguji pengaruh keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.
2. Manfaat praktis bagi pihak perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan referensi sekaligus rekomendasi oleh manajemen PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba untuk meningkatkan keterikatan karyawan melalui penerapan keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja karyawan.
3. Manfaat dari sisi penulis, karya ini diharapkan dapat memperkuat keterampilan dan kemampuan dalam menyusun karya ilmiah yang sistematis dan berbasis referensi yang relevan, serta menjadi referensi pembelajaran penting terkhusus di mata kuliah manajemen sumber daya manusia.

KAJIAN PUSTAKA

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi (*organizational justice*) adalah persepsi individu mengenai keadilan dalam perlakuan yang diterima di tempat kerja, termasuk dalam hal distribusi hasil, prosedur, dan interaksi antar individu. Menurut Colquitt et al. (2001), keadilan organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu:

1. Keadilan Distributif
Teori keadilan distributif merujuk pada teori ekuitas oleh Adams (1965), yang menyatakan bahwa individu akan merasa adil jika rasio input dan output mereka seimbang dengan orang lain. Keadilan distributif adalah persepsi tentang keadilan pembagian hasil (gaji, promosi, bonus).
2. Keadilan Prosedural
Menurut Leventhal (1980), prosedur dinilai adil jika konsisten, tidak bias, berdasarkan informasi yang akurat, dan terbuka untuk koreksi. Keadilan prosedural adalah persepsi tentang keadilan dalam proses pengambilan keputusan.
3. Keadilan Interaksional
Berdasarkan Bies dan Moag (1986), keadilan interaksional meliputi aspek interpersonal (perlakuan manusiawi) dan aspek informasional (penjelasan yang memadai). Keadilan interaksional adalah persepsi terhadap sikap dan perilaku interpersonal atasan, seperti sopan santun dan rasa hormat.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Gaya

kepemimpinan mencerminkan bagaimana pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, dan memberikan motivasi. Bass & Avolio (1994) mengidentifikasi dimensi gaya kepemimpinan transformasional, antara lain *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration* (perhatian individual).

Berikut ini adalah teori kepemimpinan menurut para ahli:

1. Teori Kepemimpinan Transformasional
Menurut Bass & Avolio (1994), pemimpin transformasional menginspirasi, memberikan motivasi, dan mendorong inovasi serta perubahan positif.
2. Teori Kepemimpinan Transaksional
Berdasarkan pertukaran antara pemimpin dan bawahan (*reward & punishment*).
3. Teori Kepemimpinan Partisipatif
Pemimpin mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
4. Teori Kepemimpinan Situasional
Menyesuaikan gaya dengan situasi dan kematangan bawahan (Hersey & Blanchard, 1982).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan (Locke, 1976). Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan individu terpenuhi dari pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Spector (1997) terdiri dari gaji dan kompensasi, pekerjaan itu sendiri, promosi dan pengembangan, supervisi, rekan kerja, lingkungan kerja, dan keamanan kerja. Menurut Herzberg's Two-Factor Theory (1959), kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor:

1. *Motivator factors* terdiri dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri.
2. *Hygiene factors* terdiri dari gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, kebijakan perusahaan.

Keterikatan Karyawan

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) adalah keterikatan emosional dan intelektual karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya (Kahn, 1990). Karyawan yang engaged memiliki energi tinggi, antusiasme, serta keterlibatan penuh terhadap tugas-tugas pekerjaan. Keterikatan karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kejelasan peran dan tujuan, pengakuan dan penghargaan, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut Schaufeli et al. (2002), terdapat tiga dimensi utama keterikatan karyawan, yaitu *vigor* (semangat dan energi tinggi dalam bekerja), *dedication* (keterlibatan emosional dan rasa bangga terhadap pekerjaan), dan *absorption* (konsentrasi dan keterlibatan penuh saat bekerja).

METODOLOGI

Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:17) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel

tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei (Arikunto, 2013). Metode survei yakni pengamatan dan penyelidikan secara kritis untuk mendapatkan keterangan yang tepat terhadap suatu persoalan dan obyek tertentu di daerah kelompok komunitas atau lokasi tertentu akan ditela'ah (Ruslan, 2010).

Dalam penelitian ini, metode pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur bagaimana pengaruh keadilan organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap keterikatan karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Penelitian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan teknik survei menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Kuisioner akan disebarakan kepada sampel yang dipilih dari populasi yang telah ditetapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Penelitian

Penentuan karakteristik responden dalam penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran profil karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba yang menjadi sampel penelitian. Total responden dalam penelitian ini berjumlah 85 orang, yang dianggap representatif dan mampu memberikan informasi akurat terkait pernyataan yang diajukan.

Karakteristik responden mencerminkan keseluruhan populasi sampel dan memberikan data atau informasi terkait keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, serta kepuasan kerja sebagai objek penentu terwujudnya keterikatan karyawan pada unit tersebut. Hasil penelitian mengungkapkan data responden berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan, yang dapat digunakan sebagai masukan untuk variabel-variabel yang diteliti. Data ini diperoleh dari sumber primer dan dijelaskan secara deskriptif sebagai berikut:

1. Responden menurut umur

Tingkat kedewasaan seseorang dapat diidentifikasi melalui usianya, yang merupakan salah satu faktor penting dalam memengaruhi kemampuan, pengetahuan, serta tanggung jawab individu dalam bertindak, berpikir, dan mengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Goolsby (1992). Individu yang lebih tua cenderung memiliki pola pikir dan tindakan yang lebih matang, serta lebih terampil dalam menghadapi berbagai tantangan di tempat kerja. Pengalaman yang mereka miliki membuat mereka lebih siap dan mampu beradaptasi dengan permasalahan yang muncul. Sebagai hasilnya, proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan yang lebih tua cenderung lebih efektif dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Berdasarkan uraian tersebut, usia digunakan sebagai salah satu karakteristik responden untuk memberikan gambaran tentang perilaku karyawan dan hubungannya dengan kinerja mereka.

Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, dapat diketahui bahwa karyawan yang berumur di bawah 25 tahun hanya ada 1 orang atau 1,18%. Karyawan yang berumur 25-35 tahun adalah yang paling banyak, yaitu 71 orang atau 83,53%. Karyawan yang biasanya duduk di posisi struktural berada pada rentang usia 35-45 tahun sejumlah 12 orang atau 14,11% dan yang berada di posisi manajemen unit berumur >45 tahun sebanyak 1 orang atau 1,18%.

Kondisi ini menunjukkan unit analisis dalam penelitian ini didominasi oleh tingkat umur 25-35 tahun yang terdiri dari bauran antara generasi Z dengan generasi millennial. Tingginya persentase umur karyawan di rentang usia tersebut mengisyaratkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki kematangan intelektual dan emosional sehingga permasalahan yang terjadi dalam organisasi dapat disikapi dengan lebih dewasa dan sudah bisa lebih bijak dalam menilai sesuatu.

2. Responden menurut pendidikan

Untuk mengetahui besaran jumlah dan persentase frekuensi dalam penyebaran jenjang pendidikan atau tingkatan pendidikan yang dimiliki seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba yang menjadi responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 85 orang, maka diperoleh hasil survey yang menunjukkan bahwa semua responden yang berjumlah 85 orang dengan jumlah sebaran jenjang pendidikan masing-masing pendidikan terakhir, tidak ada orang yang berpendidikan Magister (S2). Jenjang pendidikan terbanyak adalah Sarjana (S1) yang terdiri dari 49 orang karyawan. Selanjutnya, ada 28 orang karyawan yang berpendidikan Diploma, serta 8 orang lainnya saat ini masih berpendidikan SMK/SMA. Hal ini menandakan tingkat pengetahuan dan kemampuan karyawan sudah sangat baik.

3. Responden menurut jenis kelamin

Berdasarkan data primer yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, diperoleh karakteristik responden bahwa karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 74 orang atau sebesar 87,06% dan perempuan sebanyak 11 orang atau sebesar 12,94%. Hal ini wajar karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing saling menutupi kekurangan masing-masing baik laki-laki yang maupun perempuan. Penelitian Pulkkinen (1996) mengidentifikasi perbedaan fundamental dalam kepribadian antara wanita dan pria. Menurutny, pria umumnya memiliki sifat individualis, agresif, kurang sabar, tegas, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, dan menguasai pekerjaan, sementara wanita cenderung lebih perhatian, penurut, pasif, memperhatikan perasaan, dan memiliki tanggung jawab keluarga yang lebih besar. Perbedaan ini mempengaruhi bagaimana seorang wanita bertindak sesuai dengan kebijakan dan peraturan organisasi. Akan tetapi, manajemen PT PLN UP3 Bulukumba telah menerapkan *respectful workplace* sehingga karyawan perempuan memperoleh posisi yang setara dengan karyawan laki-laki.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis terhadap variabel penelitian dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan manajemen yang berkaitan dengan variabel secara individual. Penelitian ini melibatkan 85 orang responden yang merupakan karyawan tetap pada PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Penempatan tugas mereka tersebar di kantor PLN UP3 Bulukumba dan 7 unit layanan pelanggan yang berada di dalam lingkup wilayah kerja PLN UP3 Bulukumba, dengan tugas dan fungsi yang berbeda sesuai bidangnya masing-masing.

Penelitian dilaksanakan tahun 2025, dengan data yang dikumpulkan berdasarkan variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas dan satu variabel terikat. Ketiga variabel bebas tersebut adalah keadilan organisasi, gaya

kepemimpinan, dan kepuasan kerja, sementara variabel terikatnya adalah keterikatan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, yang disimbolkan sebagai Y.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dan perempuan dengan total 85 orang. Penelitian ini dilakukan selama tiga bulan pada tahun 2025. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner yang didukung oleh data sekunder, serta wawancara langsung kepada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba.

Selain menggunakan kuisioner, wawancara juga dilakukan untuk memastikan bahwa data primer yang dikumpulkan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan. Data sekunder yang digunakan diharapkan dapat memperkuat analisis dan pembahasan hasil penelitian, sehingga kesimpulan yang dihasilkan dapat digeneralisasikan untuk seluruh karyawan secara keseluruhan.

1. Keadilan Organisasi

Hasil pengukuran variabel keadilan organisasi menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki persepsi yang positif, dengan banyak pernyataan berada dalam kategori setuju (S) hingga sangat setuju (SS). Hal ini menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba telah berupaya mewujudkan sistem yang adil dalam kompensasi, prosedur, dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Masih terdapat indikasi kelemahan pada aspek keadilan prosedural, khususnya dalam hal mutasi karyawan, serta keadilan dalam evaluasi kinerja yang masih memunculkan persepsi keberpihakan. Hal ini menjadi masukan strategis bagi manajemen agar melakukan penguatan sistem HR yang lebih transparan dan akuntabel, khususnya dalam bidang rotasi, promosi, dan penilaian kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Semakin tinggi tingkat Keadilan Organisasi, maka akan membuat tingkat Keterikatan Karyawan juga semakin tinggi. Keadilan Organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional. Ketiga komponen keadilan organisasi ini sangat berperan dalam mewujudkan keterikatan karyawan.

2. Gaya Kepemimpinan

Hasil pengukuran variabel gaya kepemimpinan berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba dipersepsikan sangat positif oleh para karyawan. Seluruh indikator memperoleh nilai rata-rata di atas 4,19 yang termasuk kategori SS (Sangat Setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa para pemimpin di lingkungan kerja ini telah menerapkan kepemimpinan yang adil, terbuka, dan profesional, membangun komunikasi yang sehat dan penuh respek, menunjukkan empati dan kepercayaan kepada bawahannya, serta mampu melibatkan karyawan secara aktif dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan. Aspek pemberian penghargaan masih perlu diperhatikan agar pengakuan terhadap kontribusi karyawan dapat ditingkatkan. Manajemen PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba dapat mempertimbangkan untuk mengembangkan program *reward and recognition* yang lebih sistematis guna mendorong semangat kerja karyawan.

3. Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba berada dalam kategori sangat tinggi, ditunjukkan oleh rata-rata skor pada hampir semua indikator >4,00. Dimensi yang paling dominan adalah dukungan rekan kerja dan hubungan baik dengan

atasan, yang mencerminkan iklim kerja yang harmonis dan suportif. Masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek fasilitas kerja fisik dan transparansi promosi jabatan, yang apabila ditingkatkan akan memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi, sekaligus berdampak pada peningkatan keterikatan karyawan secara keseluruhan. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan.

4. Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil deskriptif terhadap variabel keterikatan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba menunjukkan bahwa indikator yang memiliki rata-rata terbesar ialah indikator kedua, yaitu 4,59 tentang dedikasi dan ketahanan kerja karyawan. Indikator tersebut berisi pernyataan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba yang selalu berusaha mencari solusi ketika menghadapi suatu kendala dalam bekerja. Sedangkan indikator yang paling kecil rata-ratanya ialah indikator ke-9 berupa tingkat konsentrasi dan ketertarikan kerja karyawan yang bersangkutan. Nilai indikator pada variabel ini adalah sebesar 4,04. Indikator tersebut menyatakan bahwa karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba cukup sulit melepaskan diri dari pekerjaan mereka, bahkan pada saat mereka sudah berada di luar jam kerja.

Pembahasan

Berdasarkan tujuan penelitian ini yakni untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba. Setelah dilakukan pengujian hipotesis penelitian ini, maka ketiga variabel bebas yakni: Keadilan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Di samping itu, memperlihatkan temuan secara serentak atau simultan ketiga variabel tersebut, maka secara parsial ketiga variabel bebas juga perlu dibahas terhadap variabel terikatnya. Untuk mengetahui dan menganalisis secara parsial pengaruh tersebut, maka berikut ini adalah uraiannya:

1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Semakin tinggi tingkat Keadilan Organisasi, maka akan membuat tingkat Keterikatan Karyawan juga semakin tinggi. Keadilan Organisasi terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, serta keadilan interaksional. Ketiga komponen keadilan organisasi ini sangat berperan dalam mewujudkan keterikatan karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersifat direktif, partisipatif, suportif, serta berorientasi pada pencapaian dengan baik berpengaruh pada keterikatan karyawan. Semakin baik atasan dalam memimpin bawahan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan semakin serius dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Karyawan. Hal tersebut menunjukkan semakin baik tingkat Kepuasan Kerja karyawan, maka semakin baik pula tingkat Keterikatan Karyawan, sehingga akan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam segala kegiatan perusahaan serta tugas tanggung jawab yang diemban oleh karyawan tersebut dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan.

KESIMPULAN

Keterikatan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti kepemimpinan dan keadilan organisasi. Kombinasi dari ketiga variabel ini dianggap sebagai fondasi penting dalam membangun keterikatan karyawan di lingkungan kerja PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba, yang memiliki karakteristik sebagai BUMN dengan struktur organisasi formal dan nilai budaya kerja tertentu. Manajemen PT PLN (Persero) UP3 Bulukumba perlu mempertahankan variabel yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan, yaitu kepuasan kerja karyawan. Peningkatan nilai indikator kepuasan karyawan perlu diukur secara berkala sebagai bahan evaluasi manajemen. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak dapat berdiri sendiri jika tanpa adanya keadilan organisasi dan dukungan dari gaya kepemimpinan pada tingkat struktural (manajemen dan supervisor).

Referensi:

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Alam, Roslina, Mallongi Syahrir, Mansyur Ramly, & Ris Akiril Nurimansjah. 2022. *The Intervention of Job Satisfaction in Influence The Empowering Leadership and Talent Management Toward Staff Performance*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 9 No. 1.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atmojo, Singgih Tiwut & Heru Kurnianto Tjahjono. (2016). *Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit*. JBTI. Vol.7(1):72-81.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). *Interactional justice: Communication criteria of fairness*. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Budiarto, Yohanes & Rani Puspita Wardani. (2005). *Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan pada Perusahaan*. Jurnal Psikologi. Vol.3(2).
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 425–445.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2007). *Organizational justice: Toward a more complete understanding of fairness at work*. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 26, pp. 1-39). Bingley, UK: Emerald Group Publishing
- Ghosh, Piyali, Alka Rai, & Apsha Sinha. (2014). *Organizational Justice and Employee Engagement Exploring the Linkage in Public Sector Banks in India*. Personnel Review. Vol.43(4):628-652 r Emerald Group Publishing Limited 0048-3486 DOI 10.1108/PR-08-

2013-0148.

- Goolsby, J. R. (1992). A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(2), 155–164
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations*. New Delhi: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Lantara, Niniek F., Asnimar, Aryati, & Muhammad Arif. 2023. *Analisis Faktor yang Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Balai Pengembangan Pendidikan Non-Formal dan Informal Regional V*. *Jurnal Mirai Management* Vol. 8 (2).
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Putra, AHKP., Said, & Hasan (2017). *Loyalitas Pasien Rumah Sakit Pemerintah: Ditinjau dari Perspektif Kualitas Layanan, Citra, Nilai, dan Kepuasan*. *Jurnal Manajemen Indonesia* (Vol. 18(3), pp. 184-196, 2018).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Ruslan, Rosady. (2010). *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saks, Alan, M. (2006). *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol.21(7):600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education.