

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pemberlakuan otonomi daerah saat ini menuntut bagi pemerintah daerah untuk bekerja agar lebih maksimal sehingga dapat memajukan daerahnya terutama bagi Perusahaan PLN yang dimana kita ketahui bahwa PLN merupakan sumber kehidupan bagi seluruh umat manusia. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Seperti yang diketahui sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktifitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa adanya peran aktif SDM tidak berarti apa-apa.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tumpuan perhatian bagi perusahaan pada waktu sekarang dan mendatang. Pengembangan SDM dilaksanakan dengan memperhatikan fungsi atau peran masing-masing organisasi (R.R. Triayu Mitrasari, 2008).

Keberhasilan suatu perusahaan atau instansi sangat ditentukan oleh salah satunya adalah kinerja dari para karyawannya dalam berbagai bidang. Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan atau instansi.

Prestasi kerja (Kinerja) karyawan PLN sebagai aparatur pemerintahan khususnya karyawan PLN Persero tentu dipengaruhi oleh kebutuhan seperti yang dimaksud diatas, dan mereka akan bekerja keras jika pekerjaannya itu dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Faktor pemberian kompensasi terhadap karyawan-karyawan di PLN Persero akan ikut mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Seorang karyawan yang sudah lama bekerja di PLN persero akan lebih berpengalaman dalam bekerja dibandingkan yang baru bekerja sebagai karyawan di PLN Persero, sehingga karyawan yang lebih lama dan berpengalamansertamemilikikemampuan yang lebih berhak mendapatkan kompensasi lebih tinggi dibandingkan karyawan baru yang pengalaman dan pengetahuannya masih sedikit.

Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi. Sedangkan keadilan prosedural kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi(Tjahjono H. , 2010)

Dalam konteks kompensasi, keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi(Tjahjono H. , 2008) Keadilan distributif kompensasi juga harus dihubungkan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Misalnya, input dari suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh karyawan yang memangku jabatan

tersebut. Semakin tinggi persyaratan yang diperlukan, maka semakin tinggi pula penghasilan (ouput) yang diterima. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima.

Keadilan prosedural dalam konteks kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono H. , 2011). Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Coquitt 2001, dalam (Tjahjono H. , 2007), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai upaya terwujudnya keadilan prosedural kompensasi yaitu, prosedur-prosedur kompensasi harus diupayakan melibatkan para karyawan sehingga penilaian kinerja dapat diterima dengan baik, prosedur kompensasi juga harus diaplikasikan secara konsisten (tidak diskriminatif) serta tidak mengandung bias (kepentingan tertentu). Demikian pula etika dan standar moral perlu diperhatikan agar dapat menyelaraskan perbedaan dengan menghasilkan keputusan bersama.

Keadilan prosedural adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditunjukkan kepada karyawannya. Keadilan yang karyawan kenal hanya sebatas penggajian, promosi kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan masing-masing karyawan yang dipusatkan dalam organisasi. Padahal keadilan yang diberikan perusahaan atau instansi tidak hanya mengacu pada keadilan mengenai bagaimana perusahaan memberikan gaji dan promosi untuk karyawan, tetapi juga perusahaan harus mampu memberikan punishment bagi karyawan yang melakukan kesalahan

ataupun reward bagi karyawan yang memang memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi tanpa harus membeda-bedakan karyawan satu dengan yang lainnya.

Perlakuan adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Rahayu, 2013). Dalam hal ini, keadilan dikatakan ada apabila karyawan merasa imbalan yang mereka terima sama dengan apa yang karyawan lain terima dengan kinerja dan pekerjaan yang sama. Ketidakadilan terjadi apabila imbalan yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan apa yang karyawan lakukan, dan apa yang karyawan lakukan tidak mendapat hasil sepadan dengan apa yang karyawan lain lakukan dengan tugas dan pekerjaan yang sama yang telah perusahaan berikan. Keadilan bukan berarti sama rata, tetapi sesuai antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan yang telah dilakukan semakin tinggi juga penghasilan yang diharapkan oleh karyawan.

Dalam *Equity theory* (teori keadilan), menjelaskan bahwa keadilan distributive dan procedural menunjuk pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang mereka terima (Handoko H. , 2013). Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Apabila hal tersebut terpenuhi maka timbul rasa kepuasan dari karyawan akan kinerja yang telah mereka berikan bagi perusahaan atau instansi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan atau instansi untuk mengelola keadilan secara baik.

Terpenuhinya keadilan yang diciptakan perusahaan ataupun instansi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja karyawan, tercermin pada sikap positif yang karyawan berikan terhadap pekerjaannya dengan melaksanakan tanggung jawab secara baik. Selain itu, kepuasan karyawan juga akan timbul apabila karyawan memiliki andil memberikan pendapat dalam keterkaitannya dengan pencapaian tujuan perusahaan atau pun instansi. Dengan hal tersebut, karyawan akan merasa dihargai dan merasapuas atas andil yang telah mereka berikan guna tercapainya tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungandengansituasikerja, kerjasamaantarakaryawan, imbalan yang diterimadalamkerja, danhal-hal yang menyangkutfaktorfisikdanpsikologis. Sikapterhadappekerjaaninimerupakanhasil darisejumlahsikapkhususindividuterhadapfaktor-faktordalampekerjaan, penyesuaiaan diri individu, dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menibulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya (Sutrisno, 2009).

Kepuasan dalam diri masing-masing karyawan dapat ditumbuhkan oleh perusahaan ataupun instansi dengan cara menerapkan keadilan prosedural sebaik mungkin. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan ataupun instansi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan atau instansi tempat mereka bekerja. Kepuasan tersebut tidak dapat dilihat hanya dari kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan ataupun instansi tempat mereka bekerja, tetapi dapat dilihat dari keadilan yang

diberikan perusahaan melalui prosedur yang telah ditetapkan. Kinerja yang berkualitas dari karyawan adalah terciptanya keberhasilan dan pengembangan secara berkelanjutan, sehingga perusahaan memiliki sistem pengendalian manajemen yang optimal (Rahayu, 2013).

(Gibson e. a., 1994) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja.

Pada penelitian (Wang X & Xia D, 2010 terhadap pegawai industri di China, ditemukan hasil bahwa keadilan organisasi yang memiliki hubungan terhadap komitmen suatu pegawai. (Warner, Hegtvedt, & dan Roman, 2005) menyatakan bahwa pegawai hanya mengasumsikan keadilan dalam dua hal yang mampu menciptakan komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yaitu keadilan distributive dan keadilan prosedural. (Patlan-Perez, 2012) menemukan fakta bahwa keadilan distributef dan prosedural memiliki nilai positif dan merupakan factor kunci bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menyadari akan pentingnya keadilan *distributive* dan keadilan procedural kompensasi serta kemungkinan tingkat kepuasan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai mediasi di dalamnya. Dalam penelitian ini peneliti mengangkat isu bahwa penelitian ini upaya untuk meningkat kankinerja di PT. PLN (Persero) Cabang Sumbawa Besar menjadi hal penting terkait dengan dorongan pemerintah untuk meningkatkan kinerja semua BUMN, untuk itu

peneliti ingin meneliti kesiapan PT. PLN (Persero) Cabang Sumbawa Besar yang bagaimana nantinya mendorong kinerja yang ada di PT. PLN (Persero) Cabang Sumbawa Besar, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*”**

### **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah keadilandistributif kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah keadilan procedural kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah keadilan distributive kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah Keadilan procedural kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah keadilan distributive kompensasi berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja?
7. Apakah keadilan procedural kompensasi berpengaruh terhadap kinerja yang di mediasi oleh kepuasan kerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributive kompensasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan procedural terhadap kepuasan kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributive terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan procedural terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributive kompensasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh keadilan procedural kompensasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

### **D. Manfaat Penelitian.**

1. Bagi Penulis
  - a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan dan memberi pemahaman yang lebih banyak mengenai hubungan pemberian kompensasi dengan kinerja karyawan.
  - b. Dapat mengetahui penerapan yang dapat diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari.



2. Bagi perusahaan

- a. Sebagai masukan atau saran dari hasil penelitian yang dilakukan penulis, sehingga dapat membantu dalam menentukan kebijakan yang diambil oleh perusahaan yang berhubungan dengan pemberian kompensasi terhadapkepuasandankinerjakaryawan.

3. Bagi pembacanya

- a. Penelitian ini dapat memberikan informasi bagi pembacanya ataupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui pengaruh pemberian kompensasi.
- b. Dapat menambah ilmu pengetahuan baik bagi pembaca dan penulis sebagai hasil pengamatan.