

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir ini, istilah *Employee Engagement* muncul sebagai isu penting bagi dunia bisnis terutama pada iklim yang berangsur-angsur bangkit dari krisis ekonomi global (Andrew dan Sofian, 2012). Salah satu organisasi yang perlu memperhatikan mengenai pentingnya *Employee Engagement* adalah Perguruan Tinggi. Perguruan tinggi perlu melakukan pengukuran *Employee Engagement* sebagai bagian dari sistem perencanaan dan pengelolaan SDM sebagai upaya peningkatan produktivitas pegawai agar berkontribusi positif di perguruan tinggi. Hal ini perlu dilakukan karena peningkatan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi sangat bergantung pada kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech dalam Widodo dan Sami'an, 2013). Pengukuran *Employee Engagement* di perguruan tinggi dilakukan untuk mengetahui kondisi yang perlu menjadi fokus perbaikan dalam upaya meningkatkan tingkat kinerja perguruan tinggi.

Employee Engagement sangat dibutuhkan pada institusi perguruan tinggi yang maju seperti Universitas Islam Riau (UIR), Universitas Islai Riau atau lebih disering disingkat UIR adalah salah satu Universitas tertua di Riau yang berada di Kota Pekanbaru. UIR didirikan oleh Yayasan Lembaga Pendidikan Islam

(YLPI) Riau tanggal 4 September 1962 dan resmikan Menteri Agama RI yang dituangkan dalam piagam yang ditandatangani pada tanggal 18 April 1963. Berdasarkan surat keputusan BAN-PT. No.1270/SK/BAN-PT/XII/2015 UIR masih berada pada peringkat akreditasi B dan pada Surat keputusan BAN PT dari 37 program studi hanya 4 program studi yang mendapatkan akreditasi A. UIR berkedudukan di Pekanbaru dengan alamat Jalan Kaharuddin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan, Pekanbaru, Provinsi Riau. UIR berasaskan Islam, Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.

Berdasarkan dari tugas pokok, Universitas Islam Riau dituntut untuk memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas. Dalam hal ini pegawai dituntut untuk ekstra memberikan pelayanan pada mahasiswa dan calon mahasiswanya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan hasil observasi awal dan informasi dari pihak HRD yang dilakukan oleh penelitian di Universitas Islam Riau mengenai keadilan organisasi ditemukan beberapa gejala yaitu : 1) ketidakadilan yang dirasakan pegawai seperti pegawai merasa pimpinan membeda-bedakan antara pegawai yang satu dengan yang lainnya, 2) ada rasa pilih kasih antara sesama pegawai yang menyebabkan pegawai kurang nyaman dalam bekerja dan menyebabkan kurang bersemangat untuk meningkatkan kinerja. Selain itu fenomena lain yang ditemukan 3) bahwa hubungan antara satu pegawai dengan yang lainnya kurang harmonis akibat dari perbedaan perlakuan yang diberikan atasan. Perbedaan perlakuan antara sesama

pegawai akan menurunkan kinerja dan prestasi kerja pegawai tersebut. Untuk itu perlu dijaga dan diperhatikan kinerja dan prestasi kerja pegawai demi tercapainya tujuan organisasi. Seperti yang dipaparkan pihak UIR dalam Laporan Kinerja Personalia Triwulan I (Januari-Maret) 2016 terjadi permasalahan yang berupa yaitu : 1) kurangnya komunikasi antar unit bagian dan unit-unit terkait yang berakibat pada hubungan antar unit kurang harmonis. Apabila ketidak harmonisan hubungan antar pegawai ini tidak ditangani lebih serius dapat menyebabkan renggangnya *Employee Engagement* yang akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja. 2) organisasi dan pekerjaan belum memiliki arti bagi pegawai sehingga membuat hubungan pegawai-organisasi menjadi tidak baik. Dampak yang timbul akibat dari kurangnya rasa memiliki pegawai akan organisasi membuat kontribusi mereka menjadi berkurang. Dengan demikian, pegawai belum menemukan makna akan pekerjaan dan organisasi tempat dia bekerja.

Permasalahan utama Keadilan Distributif di UIR adalah 1) pegawai belum sepenuhnya merasa mendapat keadilan mengenai distribusi penghasilan yang diterima seperti kesempatan pengembangan karir atau promosi dan tidak ada *reward* bagi karyawan yang bekerja lembur, 2) Sistem pengembangan karir yang lemah dan nepotisme dengan pimpinan menjadi salah satu permasalahan utama Keadilan Distributif di UIR. Sedangkan permasalahan utama Keadilan Prosedural di UIR adalah 1) nepotisme dalam penerimaan pegawai, 2) tingkat

disiplin kerja yang rendah, 3) pengambilan keputusan organisasi yang diambil tanpa melewati prosedural yang ada, seperti berbagai kebijakan terhadap karyawan tanpa melalui mekanisme yang ada. Selain permasalahan keadilan, permasalahan etika kerja juga merupakan permasalahan yang dihadapi oleh UIR. Berdasarkan observasi awal peneliti dan Laporan Kinerja Personalia Triwulan I (Januari-Maret) 2016, permasalahan utama Etika Kerja di UIR adalah 1) rendahnya kesadaran pegawai dalam mentaati aturan yang berlaku, 2) tidak amanahnya pegawai dalam menjalankan kewajiban mereka. Permasalahan-permasalahan tersebut apabila tidak ditangani dengan baik oleh pihak UIR, akan berakibat terhadap menurunnya *Employee Engagement*

Hasil penelitian Saks (2006) mengungkapkan tingkat *engagement* yang lebih besar dapat muncul ketika pegawai memiliki persepsi keadilan yang tinggi, dimana pegawai dalam organisasi akan lebih cenderung merasa berkewajiban untuk bersikap adil dalam bagaimana mereka melakukan peran mereka dengan memberikan lebih dari diri mereka sendiri.

Keadilan organisasi merupakan konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai. Tujuan penerapan keadilan organisasi adalah memicu tumbuhnya suatu rasa keterlibatan dalam pekerjaan. Salah satu faktor keadilan yang mempengaruhi *Employee Engagement* adalah Keadilan Distributif. Keadilan Distributif (*distributive justice*) melihat keadilan dari kaca mata penilaian yang dibayarkan oleh perusahaan pada karyawan seimbang setelah usaha yang

mereka berikan terhadap perusahaan (Blakely, 2005; Crow *et al.*, 2012). Keadilan Distributif mengacu pada konsep dasar persamaan atau *equity*. Konsep ini mendasarkan penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan (seperti gaji dan insentif lainnya) dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Keadilan terjadi apabila karyawan merasa bahwa rasio antara *input* (usaha) dan *outcomes* (imbalan) sebanding dengan rasio karyawan lain. Ketidakadilan terjadi apabila rasio tersebut tidak sebanding, yaitu rasio antara usaha dan hasil, lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan rasio yang lain (Greenberg dan Baron, 2003). Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang Keadilan Distributif, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberikan lebih besar melebihi tingkat *engagement* (Margaretha dan Santosa, 2012).

Fenomena mengenai Keadilan Distributif yang ditemukan yaitu pegawai belum sepenuhnya merasa mendapat keadilan mengenai distribusi penghasilan yang diterima seperti kesempatan berkembang atau promosi. Hal ini terlihat dari peluang promosi yang jarang diberikan kepada pegawai atau dengan kata lain jarang ada pegawai yang mendapat promosi karena hasil kerjanya. Banyak sumber mengatakan bahwa promosi hanya didapatkan oleh orang-orang yang dekat dengan pimpinan atau yang memiliki koneksi lebih dengan pimpinan dan organisasi. Hal ini membuat pegawai merasa kurang nyaman dalam bekerja dan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya demi tujuan organisasi.

Kedadaan seperti ini tidak dapat dibiarkan berlangsung lama karena akan merugikan organisasi akibat kinerja pegawai yang lambat. Untuk mengatasi hal tersebut maka penelitian ini dilakukan guna untuk memberikan masukan yang nantinya dapat berguna bagi pimpinan sebagai bahan referensi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dimensi kedua keadilan organisasional adalah Keadilan Prosedural yang berkaitan dengan penilaian keadilan melalui keadilan kebijakan dan tata cara yang diambil dalam pembuatan keputusan. Menurut Tjahjono (2008) persepsi Keadilan Prosedural lebih kuat menjelaskan outcomes organisasional berupa sikap individu terhadap organisasi. Keadilan Prosedural (*procedural justice*) adalah keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. (Greenberg dan Baron, 2003). Semakin besar keterlibatan anggota dalam pembuatan keputusan organisasi maka penerimaan mereka pada keputusan organisasi akan semakin besar. Hal ini yang mempengaruhi mereka semakin kuat dalam mengidentifikasi dan melibatkan diri kedalam organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Ketika para karyawan memiliki persepsi yang tinggi tentang Keadilan Prosedural, dipastikan mereka merasa diwajibkan atau diharuskan untuk berlaku adil di dalam memainkan peran mereka dengan memberikan lebih besar melebihi tingkat *engagement* (Margaretha dan Santosa, 2012).

Selain *Employee Engagement*, penelitian etika kerja banyak dikaitkan dengan rasa keadilan dalam organisasi. Salah satu etika kerja yang belum banyak diteliti adalah Etika Kerja Islam (Rahman et al, 2016). Penelitian yang menghubungkan keadilan organisasi dan Etika Kerja Islam kurang mendapat perhatian oleh para ahli. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya hubungan yang erat antara keadilan organisasi dengan etika kerja. Misalnya, Grenberg (1993) menemukan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil maka berusaha untuk mengambil asset perusahaan sebagai usaha untuk menyeimbangkan perlakuan ketidakadilan distribusi sumber daya yang mereka terima. Lebih lanjut, Trevino dan Weaver (2001) menemukan bahwa ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan keinginan karyawan untuk mencari kesempatan untuk meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri, meskipun mereka nilai tidak etis tetapi tetap mereka lakukan.

Perilaku seseorang dalam pekerjaan yang baik dapat dipengaruhi oleh penerapan Etika Kerja Islam karena dapat memberi stimulus untuk sikap kerja yang positif (Yousef, 2001). Yousef (2001) mengatakan bahwa Sikap kerja yang positif dapat memberi keuntungan bagi individu itu sendiri dan organisasi seperti kerja keras, komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan dan sikap kerja lainnya yang tentu saja hal ini. Dedikasi diri yang tinggi terhadap pekerjaan akan membawa individu untuk bekerja keras meraih hasil yang maksimal.

Ketika seorang karyawan mendapatkan apa yang sesuai dengan harapan atau keinginannya, dia akan merasa puas dan merasa pekerjaannya memiliki arti baginya. Hasil pekerjaan yang memuaskan akan memberi dampak pada karyawan tersebut untuk terus memberikan kemampuannya dan ingin terus berada dalam organisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa Etika Kerja Islam dapat mendorong kepuasan, komitmen dan kontinuitas bekerja (Yousef, 2001; Marri et al, 2012) dan hasilnya, dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan. Etika Kerja Islam memandang tujuan bekerja tidak hanya sekedar menyelesaikan pekerjaan, tapi untuk mendorong keseimbangan pertumbuhan pribadi dan hubungan sosial (Ali dan Abdullah, 2008). Hal ini menjadi penting dikarenakan bukan hanya memberikan manfaat bagi individu yang berpegang pada prinsipnya, tapi Etika Kerja Islam juga memberi dampak bagi lingkungan kerja secara menyeluruh.

Yousef (2011) mengatakan bahwa penerapan Etika Kerja Islam lebih menekankan kerjasama dalam pekerjaan, dan perundingan (musyawarah). Penerapan tersebut dipandang sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat menghindari kesalahan. Hubungan sosial di tempat kerja sangat didukung untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan membangun keseimbangan kehidupan individu dan sosial. Dalam Etika Kerja Islam, usaha sekecil apapun sangat dihargai. Dengan memberikan usaha dan memberi

manfaat tidak hanya bagi diri sendiri, tetapi juga untuk orang lain, hal ini dapat menimbulkan kebanggaan, kepuasan dan keseimbangan dalam hidup.

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mencari pengaruh atau hubungan antar isu-isu diatas. Hasil penelitian Rasheed, Khan, dan Ramzan (2014), membuktikan Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Hasil penelitian Gupta dan Kumar (2013), Gosh et.al (2014) membuktikan Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Rahman et al (2016) membuktikan keadilan Keadilan Distributif, prosedural maupun interaksional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Etika Kerja Islam. Ramalu dan Rashid (2017), Salmahadi et al (2015), membuktikan bahwa Etika Kerja Islam berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Khan et al (2015) membuktikan Etika Kerja Islam yang rendah mampu memoderasi hubungan positif Keadilan Prosedural dengan intensi *turnover* dan Etika Kerja Islam yang tinggi memoderasi hubungan negatif dengan intensi *turnover*. Sebaliknya, Keadilan Distributif berhubungan negatif dengan intensi *turnover* untuk Etika Kerja Islam yang rendah dan berhubungan positif dengan intensi *turnover* untuk Etika Kerja Islam yang rendah tinggi.

Penjelasan-penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa Etika Kerja Islam berasal dari Al-Qur'an dan Hadist yang menekankan untuk menjalin kerjasama dan selalu bekerja keras yang merupakan salah satu cara untuk

menghapus dosa. Selain itu, adanya keyakinan bahwa Tuhan tidak menguji hamba-Nya melebihi kemampuan dan percaya bahwa Tuhan memberi hal yang kita butuhkan bukan hal yang kita inginkan. Sehingga melalui kepercayaan tersebut dapat memperkuat dan memperlemah kinerja yang memposisikan Etika Kerja Islam sebagai variabel moderasi dimana akan makin memperkuat atau bahkan memperlemah pengaruh keadilan organisasional yang dalam hal ini distributive dan procedural terhadap *Employee Engagement* Berdasarkan uraian masalah tersebut penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap *Employee Engagement* Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Pemoderasi”**.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
2. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
3. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh terhadap *Employee Engagement* yang dimoderasi variabel Etika Kerja Islam?
4. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap *Employee Engagement* yang dimoderasi variabel Etika Kerja Islam?

C. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat khusus maupun yang bersifat umum. Berkaitan dengan penelitian yang mengambil pokok masalah pengaruh Keadilan Distributif dan prosedural terhadap *Employee Engagement* yang dimoderasi variabel Etika Kerja Islam, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement*.
2. Menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement*.

3. Menganalisis pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement* yang dimoderasi variabel Etika Kerja Islam.
4. Menganalisis pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* yang dimoderasi variabel Etika Kerja Islam.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

1. Manfaat di bidang teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam praktek sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, *Employee Engagement*, dan Etika Kerja Islam.

2. Manfaat praktik

Hasil penelitian ini dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan pada UIR Pekanbaru khususnya mengenai Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, *Employee Engagement*, dan Etika Kerja Islam.