

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Peran sumber daya manusia dalam Perguruan Tinggi sangatlah penting karena manusia merupakan penggerak utama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai menjadi kontribusi paling besar bagi keberhasilan suatu perguruan tinggi. Perguruan Tinggi juga membutuhkan dukungan pegawai handal yang dapat membantu tercapainya visi dan misi yang telah ditargetkan. Pegawai diharapkan memiliki keterikatan atau *engaged* dengan institusi. Dengan demikian, pegawai dapat memiliki rasa untuk terlibat, berkomitmen, keinginan untuk berkontribusi, serta adanya rasa memiliki terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja (Suryandari, 2012). *Employee Engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja pegawai, komitmen pegawai, serta perilaku organisasi pegawai. (Markos dan

Sridevi, 2010). Rendahnya *Employee Engagement* ini dapat berdampak pada rendahnya kinerja pegawai, karena tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya juga rendah.

Rendahnya *Employee Engagement* juga dirasakan oleh pegawai Universitas Islam Riau. Berdasarkan observasi awal dan Laporan Kinerja Personalia Triwulan I (Januari-Maret) 2016, tingkat rendahnya *Employee Engagement* dapat dilihat dari penilaian akreditasi Universitas Islam Riau. Universitas Islam Riau (UIR) merupakan salah satu perguruan tinggi swasta yang berada di wilayah Riau. UIR ini termasuk perguruan tinggi tertua di Riau yang berdiri sejak tanggal 4 September 1962 di bawah Yayasan Lembaga Pendidikan Islam (YLPI). Meskipun universitas ini telah lama berdiri, namun hingga saat ini, berdasarkan Surat keputusan BAN-PT No1270/SK/BAN-PT/Akred/PT/XII/2015 Universitas Islam Riau berada pada peringkat akreditasi B. Berdasarkan Surat keputusan BAN PT dari 37 program studi yang terdaftar hanya 4 program studi yang mendapatkan akreditasi A Dari

hasil peringkat akreditasi tersebut, mayoritas Fakultas di UIR masih berada di peringkat akreditasi B. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar program studi di UIR belum mencapai peringkat terbaik. Selain itu rendahnya *Employee Engagement* pegawai UIR juga terlihat dari kurangnya antusiasme yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya.

Berdasarkan hasil observasi awal dan Laporan Kinerja Personalia Triwulan I (Januari-Maret) 2016, pegawai di Universitas Islam Riau menunjukkan gejala rendahnya *Employee Engagement* seperti kurangnya komunikasi antar unit bagian organisasi dan pegawai belum memiliki arti mengenai organisasi pekerjaan. Rendahnya *Employee Engagement* disebabkan karena rendahnya Keadilan organisasi dan Modal sosial pegawai seperti kesempatan pengembangan karir / promosi dan tidak ada *reward* bagi pegawai yang bekerja lembur, sistem pengembangan karir yang lemah dan nepotisme dengan pimpinan dan nepotisme dalam penerimaan pegawai, tingkat disiplin kerja yang

rendah, dan pengambilan keputusan organisasi yang diambil tanpa melewati Prosedural yang ada, sedangkan permasalahan di Modal sosial di UIR adalah ketidakharmonisan hubungan antar pegawai antar unit organisasi

Dari fenomena tersebutlah muncul pandangan bahwa Employee Engagement merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja Perguruan Tinggi. Keterikatan emosional dan rasional yang semakin tinggi akan menciptakan *Engagement* personal yang semakin tinggi bagi para pegawai, selanjutnya para pegawai termotivasi memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi. Tingkat *Engagement* yang tumbuh dalam pribadi pegawai juga memerlukan faktor penggerakannya yaitu Keadilan organisasi

McBain (dalam Margaretha dan Santosa, 2012) mengemukakan beberapa faktor utama yang dapat menjadi penggerak *Employee Engagement*, dan salah satunya adalah organisasi. Beberapa hal terkait organisasi yang dapat mempertahankan pegawai adalah dengan memperhatikan persepsi mereka tentang manfaat yang mereka terima secara

adil (Saks, 2006). Keadilan organisasi pegawai merupakan salah satu bahasan yang selalu dikaitkan pada *Employee Engagement*. Keadilan organisasi dipandang sebagai persepsi individu dan persepsi organisasi terhadap Keadilan dari penerimaan perlakuan sebuah organisasi dan reaksi perilaku mereka sebagai suatu persepsi (Aryee et.al 2002). Keadilan organisasi menunjuk pada Keadilan dan perlakuan etis yang diterima setiap individu dalam organisasi. Keadilan organisasi membantu menjelaskan sikap individu terhadap Keadilan yang diterima baik secara prosedur maupun hasil. Keadilan dalam penelitian ini berfokus kepada Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural.

Keadilan Distributif adalah keadilan yang berhubungan dengan alokasi sumber penghasilan sedangkan Keadilan Prosedural merupakan Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, Keadilan Distributif merupakan keadilan yang merujuk kepada sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para pegawai (Samad, 2006). Para pegawai mempertimbangkan keputusan Keadilan

Distributif ketika menerima penghargaan finansial (misalnya gaji atau bonus yang diterima dari rencana pembagian keuntungan) dalam pertukaran pekerjaan yang mereka lakukan, yang pada gilirannya mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi (Chi dan Han, 2008). Pada model ekstrinsik, ketika para pegawai merasa diperlakukan secara adil setelah berpartisipasi dalam rencana pembagian keuntungan, mereka mengalami perasaan Keadilan Distributif. Ketika para pegawai 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).

Keadilan organisasi yang lain adalah Keadilan Prosedural. Keadilan Prosedural merupakan keadilan yang merujuk pada proses yang digunakan organisasi untuk membuat keputusan pembayaran (Samad, 2006). Keadilan Prosedural memberi kesan kepada anggota organisasi bahwa keputusan pembayaran merupakan hasil dari keputusan yang

penting bagi para pegawai (Samad, 2006). Oleh karena itu, fokus Keadilan Prosedural adalah pada perhatian pegawai yaitu bagaimana prosedur untuk membuat keputusan tersebut dapat dilaksanakan. Para pegawai menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan Keadilan Prosedural ketika mereka mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan suara-suara, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Chi dan Han, 2008). Pegawai yang memiliki persepsi bahwa organisasi tempat mereka bekerja memberikan bentuk Keadilan didalam pekerjaannya akan memberikan suatu *feedback* dari mereka dalam bentuk perilaku nyata dan sikap positif di lingkungan kerja, sesama rekan kerja, dan dalam pekerjaan yang mereka kerjakan pada organisasi tersebut. Terlebih pegawai dapat menjadi wajar ketika pegawai memainkan perannya dengan lebih besar dan tingkat yang lebih tinggi pada *Engagement*.

Selain *Employee Engagement*, menurut Lopaciuk (2011), sementara Keadilan organisasi berpengaruh positif

terhadap sikap pegawai mencapai tujuan organisasi, Modal sosial pegawai juga berperan penting dalam peluang peningkatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan Modal sosial yang tinggi, maka organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan mereka dibandingkan dengan Modal sosial yang rendah. (Lopaciuk, 2011). Modal sosial, didefinisikan sebagai sumber daya aktual dan potensial yang tertanam dalam hubungan antar pegawai dan perusahaan. Modal sosial merupakan prediktor penting bagi kinerja kelompok dan organisasi. (Adler dan Kwon, 2002 dan Lopaciuk, 2011). Dalam berbagai macam penelitian, *socioal capital* mampu memoderasi hubungan antar iklim Keadilan organisasi dan kinerja perusahaan (Mahajan dan Benson, 2013), hubungan motivasi pelayanan dan *organizational citizenship behavior* (Mesbahi, 2017), hubungan Keadilan organisasi dan kepuasan individu (Tjahjono, 2011). Selain itu Modal sosial sebagai perspektif subjektif berperan signifikan dalam menjelaskan komitmen afektif (Tjahjono, 2014) dan Akbari et.al (2014)



membuktikan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh terhadap Modal sosial.

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*. Tjahjono (2011) membuktikan Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan individu, dan Modal sosial mampu memoderasi hubungan Keadilan Prosedural terhadap kepuasan individu.

Berdasarkan isu-isu dan hasil penelitian tersebut di atas, maka peneliti terdorong untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* dengan Modal sosial sebagai Variabel Moderasi”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat dibentuk sebagai berikut:

1. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau?
2. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau?
3. Apakah Modal sosial dapat memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau?
4. Apakah Modal sosial dapat memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau.
2. Untuk menguji pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau.
3. Untuk menguji peran Modal sosial dalam memoderasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau.
4. Untuk menguji peran Modal sosial dalam memoderasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Employee Engagement* pegawai di Universitas Islam Riau.

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

1. Manfaat praktis

Penelitian dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk pegawai dan pimpinan di Universitas Islam Riau dalam upaya peningkatan *Employee Engagement* pegawai,

dengan memperhatikan Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural, serta Modal sosial.

## 2. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat memberikan pertimbangan dan pemahaman kebenaran teori *Employee Engagement* dan faktor-faktor yang memengaruhinya, khususnya Keadilan Distributif dan Prosedural. Selain itu, penelitian ini dapat melengkapi bahan kajian penelitian sebelumnya dalam melihat pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural, dengan Modal sosial sebagai mediatornya.