

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang bergerak di bidang bisnis jasa ataupun manufaktur, dimana organisasi ini berorientasi pada keuntungan yang diperoleh. Semakin berkembang suatu perusahaan maka semakin berkembang pula profit yang diperoleh oleh perusahaan tersebut. Adapun faktor yang sangat mempengaruhi hal tersebut adalah peran sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Peran sumber daya manusia itu sendiri tidak lepas dari kepuasan kerja karyawan di perusahaan, sehingga pentingnya pengembangan sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan kunci agar perusahaan mampu bersaing di era globalisasi seperti saat sekarang ini.

Seperti halnya salah satu perusahaan besar yang berada di Bantul, Yogyakarta. Pabrik Gula-Pabrik Spritus Madubaru atau yang lebih dikenal dengan Madukismo (yang nantinya akan disingkat menjadi PG-PS Madubaru) juga merupakan pabrik gula dan spritus yang satu-satunya yang berada di provinsi DIY. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 1955 ini, merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan pokok khususnya di wilayah Yogyakarta. Selain itu, perusahaan tersebut bergerak dalam bidang pembuatan serta penyediaan

gula pasir dan spritus (www.madubaru.comyr.com, akses halaman website, 5 November 2015).

PG-PS Madubaru merupakan salah satu badan usaha milik negara dengan jumlah karyawan yang mencapai 1622 Oktober 2015 (Hasil Observasi, 9 November 2015). Selain itu, didalam organisasi PG-PS Madubaru tersebut dibagi lagi dalam 10 divisi yang mana setiap divisi memiliki tugas dan kewajiban masing-masing terhadap kemajuan dari organisasi PG-PS Madubaru. Adapun divisi-divisi yang ada di PG-PS Madubaru: divisi umum dan SDM, divisi keuangan dan akuntansi, divisi pabrik spritus dan honorer tanaman TLD, divisi pemasaran, divisi produksi, divisi tanaman, divisi SPI (produksi spritus), divisi instalasi, divisi pabrikasi, dan divisi terbang angkut (Hasil Observasi, 9 November 2015). Dalam hal ini merupakan hal yang lumrah jika banyak sekali orang yang tertarik untuk bekerja di perusahaan ini, khususnya bagi warga yang berada di sekitar PG-PS Madubaru.

Berdasarkan kriteria karyawan yang ada di PG-PS Madubaru, terdapat karyawan pimpinan, karyawan pelaksana, serta karyawan kontrak Perjanjian Kerja Waktu Tertentu yang selanjutnya akan disingkat sebagai PKWT. Karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana di sini merupakan karyawan tetap yang berada di organisasi PG-PS Madubaru. Sedangkan karyawan kontrak (PKWT), merupakan karyawan yang tidak tetap serta sistemnya berupa kontrak (hanya bekerja pada masa produksi atau borongan). Adapun kriteria tersebut telah diatur berdasarkan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang mengatur tentang hak dan kewajiban karyawan dan perusahaan. Berkaitan dengan sistem pengupahan (gaji), karyawan pimpinan serta

karyawan pelaksana telah diatur berdasarkan perjanjian kerja bersama antara serikat pekerja dengan dewan direksi. Sedangkan karyawan kontrak (PKWT) sistem pengupahan (gaji) lebih mengacu pada upah minimum provinsi yang berlaku dan adanya insentif tambahan ketika karyawan kontrak tersebut dirumahkan.

Berikut pengelompokan karyawan yang ada di PG-PS Madubaru beserta jumlahnya:

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan
PT Madu Baru Tahun 2015-2018

NO	BAGIAN	JUMLAH
1	Pimpinan	55
2	Pelaksana	332
3	PKWT Dalam	746
4	PKWT Luar	175
5	PKWT Bulan	129
6	PKWT Borongan	185
JUMLAH TOTAL		1622

Sumber : Arsip Data Karyawan PT. Madubaru

Berkaitan dengan ketenagakerjaan status pegawai kontrak di PG-PS Madubaru, PG-PS Madubaru telah menetapkan dengan menggunakan peraturan Perundang-Undangan Pasal 59 ayat (1) UU No. 13 tahun 2013 tentang PKWT (Perjanjian Kerja

Waktu Tertentu yang selanjutnya akan disingkat dengan PKWT) bagi karyawannya. Hal tersebut dikarenakan sifat atau kriteria pekerjaan yang dibutuhkan bersifat musiman. Yang dimana banyaknya karyawan kontrak yang dibutuhkan sesuai dengan rentan waktu produksi yang ada di PG-PS Madubaru. Dan setelah itu, karyawan PKWT PG-PS Madubaru akan dirumahkan kembali ketika proses panen tebu dan giling tebu tersebut telah selesai. (<http://m.hukumonline.com>, Akses halaman website, 20 Desember 2015).

Berdasarkan kriteria karyawan PKWT yang ada di PG-PS Madubaru terdapat 4 jenis PKWT yaitu: PKWT dalam, PKWT luar, PKWT bulan, dan PKWT borongan (Hasil Observasi, 9 November 2015). Adapun penjelasan dari 4 jenis PKWT tersebut sebagai berikut: karyawan PKWT dalam adalah karyawan yang terlibat dalam proses produksi entah itu gula ataupun spiritus di PG-PS Madubaru dengan kontrak maksimal 3 tahun dengan kemungkinan status kontrak diperpanjang. Sedangkan PKWT luar, status kontraknya hampir sama dengan PKWT dalam. Hanya saja lingkup kerja karyawan PKWT luar lebih ke operasional pemasaran produk perusahaan. Begitu juga dengan karyawan PKWT bulan, status kontraknya tidak jauh berbeda dengan karyawan PKWT dalam dan luar. Hanya saja pada karyawan PKWT bulan akan diadakan evaluasi bulanan khusus bagi karyawan yang berstatus tersebut. Hal tersebut dikarenakan bahwa adanya target yang harus dicapai oleh karyawan PKWT bulan dalam memasarkan atau penjualan produk dari PG-PS Madubaru. Dan yang terakhir adalah karyawan PKWT borongan. Berbeda dengan status PKWT lainnya, kontrak yang dimiliki karyawan PKWT borongan cenderung hanya ketika

musim panen dan giling tebu tiba. Selebihnya sebagian karyawan PKWT borongan akan dirumahkan kembali tanpa adanya perpanjangan kontrak berkelanjutan. Namun sebagian karyawan akan tetap dipekerjakan sebagai tenaga pembantu dibagian lainnya dengan catatan karyawan PKWT borongan tersebut memiliki kinerja yang baik serta sudah lama mengabdikan pada PG-PS Madubaru.

Salah satu yang menjadi titik fokus peneliti pada penelitian ini ialah karyawan yang berstatus PKWT Borongan. Hal tersebut dikarenakan terkait dengan kondisi ketidakstabilan ekonomi yang terjadi pada negeri Indonesia ini, yang mana banyaknya karyawan yang terpaksa harus dirumahkan. Seperti halnya yang telah terjadi di Bantul, sekitar 45 perusahaan yang mengalami pengurangan jumlah karyawan kontrak atau PKWT yang dikarenakan banyaknya perusahaan mengalami kerugian hingga gulung tikar. Sebanyak 4.770 orang karyawan PKWT di Bantul terancam tidak mendapat perpanjangan kontrak. Bahkan lebih buruknya lagi ancaman nyata yang harus dihadapi setiap karyawan PKWT tersebut adalah harus dirumahkan untuk beberapa waktu (<http://m.harianjogja.com>, akses halaman website, 22 Desember 2015).

Tentunya hal di atas akan menjadi fenomena menakutkan bagi para PKWT tak terkecuali PKWT borongan di PG-PS Madubaru. Mengapa demikian, karena jika dibandingkan dengan PKWT lainnya yang ada di PG-PS Madubaru, hanya karyawan PKWT boronganlah yang status kerjanya akan dipanggil ketika adanya pekerjaan borongan pada musim panen dan giling tiba tanpa adanya jaminan pada musim giling selanjutnya kontrak akan diperpanjang. Hal tersebut tentunya akan sangat

berpengaruh baik secara psikologi ataupun secara sosial yang statusnya sebagai PKWT borongan, terkait dengan kondisi ketidakstabilan ekonomi yang terjadi pada negara ini.

Fenomena tersebut menjelaskan bahwa betapa pentingnya permasalahan yang harus dihadapi karyawan PKWT borongan PG-PS Madubaru. Berkaitan dengan hal tersebut, dampak yang dirasakan karyawan PKWT borongan berpengaruh juga pada Kepuasan Kerja karyawan di organisasi PG-PS Madubaru. Kepuasan kerja penting dimiliki karyawan sehingga dapat memacu semangatnya untuk bekerja dengan lebih giat, mampu berkompetisi, dan bekerja sesuai dengan target. Akan tetapi, dengan adanya pengurangan kontrak bagi karyawan PKWT borongan serta tidak adanya jaminan karyawan akan dikontrak kembali pada musim giling tahun depan, hal tersebut juga diduga dapat memicu ketidakpuasan bagi karyawan.

Kepuasan Kerja merupakan kepuasan bagi karyawan itu sendiri, kepuasan kerja akan dirasakan bila *benefit* yang dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marginal yang sudah dikeluarkan, yang mana hal tersebut dianggap oleh karyawan cukup memadai. Demikian pula kepuasan kerja bukanlah suatu keadaan tetap, karena dapat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Jehanzeb et.al.,2012).

Menurut Rasmin dan Ancok (1998) dalam Jafrianto (2013) bahwa kepuasan adalah kondisi subjektif dari keadaan pribadi seseorang. Kondisi subjektif tersebut sehubungan dengan perasaan senang atau tidak senang sebagai akibat dari pengalaman kerjanya yang dihubungkan dengan kebutuhan individu. Merujuk pada

kepuasan karyawan di PG-PS Madubaru, berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti mengindikasikan jika kepuasan kerja yang ada pada karyawan PG-PS Madubaru sangat rendah. Dari hasil observasi tersebut, karyawan yang statusnya sebagai PKWT borongan terlihat banyak yang asik mengobrol dengan rekannya saat sedang bekerja, datang terlambat ketika bekerja, bahkan ada beberapa karyawan yang nekat meninggalkan pekerjaannya sebelum jam pulang (Hasil Observasi, 15 Desember 2016). Mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Rasmin dan Ancok (1998) dalam Jafrianto (2013), karyawan PWKT Borongan menunjukkan bahwa kondisi subyektif yang dialami oleh karyawan tidak sesuai atau bahkan tidak menunjukkan kepuasan bagi karyawan tersebut.

Faktor lain yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PG-PS Madubaru adalah **Keadilan Distributif Kompensasi**. Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan oleh individu-individu. Berkaitan dengan keadilan yang bersifat jumlah pendapatan bagi individu karyawan, jika dilihat dari status karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru keadilan kompensasi yang diperoleh mengindikasikan ketidakpuasan jika dibandingkan dengan karyawan PKWT lainnya. Hal tersebut dikarenakan kontrak yang tidak menentu pada karyawan PKWT borongan serta penghasilan yang dianggap kurang sesuai bagi karyawan, sehingga ada sebagian karyawan PKWT borongan yang memiliki usaha lain diluar perusahaan demi untuk mencukupi kebutuhan hidup (Hasil Observasi dan Tanya Jawab, 16 November 2016). Selain itu, fenomena banyaknya karyawan PKWT yang terjadi

antara kuartal tahun 2015-2016 sangat berimbang sekali pada keadilan distributif kompensasi yang dirasakan karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru

Menurut Greenberg (1996), Kepuasan kerja merupakan salah satu dimensi perilaku kerja yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional. Hal tersebut juga menjelaskan bahwa keadilan bagi karyawan merupakan hal yang menunjang kepuasan kerja karyawannya. Dalam PG-PS Madubaru, pentingnya organisasi bersikap adil dalam pendistribusian kompensasi pada karyawan akan mempengaruhi seberapa puas karyawan ketika bekerja di organisasi tersebut tak terkecuali karyawan PKWT borongan.

Menurut Noe et.al.(2011) keadilan distributif sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya, kemudian dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Maka dari itu, pentingnya penelitian dalam mengkaji kepuasan kerja akan sangat menarik jika dikaitkan dengan keadilan distributif kompensasi karyawan. Selain menarik untuk dikaji, dengan adanya faktor keadilan distributif kompensasi pada karyawan, diharapkan untuk dapat mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.

Sedangkan faktor lainnya yang diduga ikut mempengaruhi kepuasan kerja yaitu, **Keadilan Prosedural Kompensasi**. Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan prosedural merupakan defenisi sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Dalam hal ini, keadilan

prosedural berperan sebagai perundingan antara karyawan dengan pihak manajemen. Hal tersebut tentunya, melibatkan peran dari perjanjian kerja bersama seperti yang telah dilakukan oleh pihak manajemen di PG-PS Madubaru.

Sedangkan menurut Noe et.al.(2011), keadilan prosedural adalah konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Selain itu, terdapat enam prinsip yang dianggap dapat menentukan apakah prosedur yang sudah dijalankan sudah cukup adil bagi individu yaitu; konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan. Dari pemaparan di atas, adanya poin-poin penting dalam menciptakan keadilan prosedural bagi karyawan mengindikasikan sebagai faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja. Sehingga, bagi karyawan PKWT Borongan yang statusnya sebagai karyawan serabutan, pentingnya peran keadilan prosedural dalam penentuan imbalan. Namun pada kenyataannya, keadilan secara prosedural yang dirasakan oleh karyawan PG-PS Madubaru belum sepenuhnya berjalan secara adil. Hal tersebut dikarenakan ada beberapa karyawan PKWT Borongan yang merasa kurangnya keakuratan informasi serta keterwakilan karyawan PKWT Borongan dalam pembahasan tentang prosedur dalam penentuan kompensasi (Hasil Observasi, 15 Desember 2016). Sehingga, sering terjadinya mis komunikasi antara karyawan dan pihak manajemen di PG-PS Madubaru. Tentunya hal tersebut dapat mengindikasikan pada rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Maka dari itu, pentingnya peran keadilan prosedural kompensasi dalam mengkaji kepuasan kerja dalam menentukan aturan-aturan serta konsekuensi

diharapkan mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PKWT Borongan di PG-PS Maduabru.

Selain faktor-faktor diatas, ada faktor lain yang diduga memiliki pengaruh pada kedua faktor diatas dalam mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: **Kolektivistik**. Menurut Luthans (2006), individualistik merupakan kecenderungan untuk mementingkan kepentingan diri sendiri dan keluarga dekatnya. Sedangkan kolektivistik ditandai dengan kerangka sosial yang kuat dimana orang membedakan kelompoknya dengan kelompok lain. Konsep individualistik pada dasarnya lebih mengapresiasi kemampuan individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sedangkan kolektivistik lebih merujuk pada peranan individu sebagai anggota kelompok dengan menjunjung tinggi nilai kebersamaan. Pada konsep ini, pemahaman secara individualisme pada karyawan dapat mempengaruhi pada keadilan secara distribusi dan prosedur. Hal tersebut dikarenakan, nilai individualisme yang melekat pada karyawan akan memacu secara personal pada karyawan tersebut dalam pencapaian setinggi mungkin di organisasi. Sedangkan pada karyawan yang menitik beratkan dirinya sebagai anggota dari kolektivisme, karyawan tersebut lebih mementingkan kepentingan kelompoknya dibandingkan kepentingan pribadi.

Didalam organisasi PG-PS Madubaru itu sendiri, terdapat budaya perusahaan yang mencantumkan nilai individualistik dan kolektivistik. Adapun budaya perusahaan di PG-PS Madubaru seperti: Taqwa terhadap Tuhan Yang Maha

Esa, Jujur dan Adil, Rendah Hati, Terbuka, Saling Menghormati, Profesionalisme, Kreatif, Inovatif, *Teamwork*, dan Peduli Lingkungan. Dari beberapa poin diatas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai individualistik dan kolektivistik pada organisasi PG-PS Madubaru telah menjadi dasar serta semangat kerja bagi karyawannya.

Tidak lepas dari semua uraian diatas, kepuasan kerja karyawan PKWT borongan yang ada di PG-PS Madubaru akan sangat menarik sekali jika dikaji lebih lanjut dengan menggunakan variabel **Keadilan Distributif Kompensasi**, **Keadilan Prosedural Kompensasi** serta **Kolektivistik**. Hal ini disebabkan, karena ketiga faktor tersebut memiliki dampak yang berpengaruh dalam menjelaskan tingkat kepuasan kerja yang ada di PG-PS Madubaru. Selain itu dari ketiga faktor tersebut, sekiranya akan mampu memberikan jawaban serta gambaran mengenai tingkat kepuasan kerja khususnya karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru. Dengan demikian, maka peneliti ingin melakukan kajian lebih mendalam lagi tentang pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan dan kolektivistik sebagai variabel moderasi. Studi pada karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang dapat disampaikan peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan?
2. Apakah ada pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan?
3. Apakah Kolektivistik mempengaruhi hubungan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan?
4. Apakah Kolektivistik mempengaruhi hubungan antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.
2. Untuk menguji pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.
3. Untuk menguji pengaruh Kolektivistik antara Keadilan Dsistributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.

4. Untuk menguji pengaruh Kolektivistik antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PKWT borongan di PG-PS Madubaru.

D. Manfaat Penelitian

Tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PG-PS Madubaru Yogyakarta

Menjadi masukan bagi PG-PS Madubaru untuk menentukan langkah yang harus diambil dalam membenahi serta memperhatikan sumber daya manusianya khususnya pada karyawan PKWT borongan.

2. Bagi Ilmu pengetahuan

Penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya mengenai sumber daya manusia dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja karyawan, Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi, dan Kolektivistik.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan peneliti tentang Pengaruh Keadilan Distributif, serta Keadilan Prosedural Kompensasi, terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan Kolektivistik sebagai variabel moderator.