

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

PT. Ameya Livingstyle Indonesia adalah salah satu pabrik besar yang mengelola ribuan karyawan. Sebaiknya karyawannya bisa menghasilkan **kinerja** yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan pabrik, maka dari itu organisasi ini juga harus melakukan peningkatan terhadap keadilan organisasinya, terutama yang berkaitan kompensasi dengan keadilan distributif dan keadilan proseduralnya. Meskipun perlakuan yang adil dalam sistem kompensasi sudah diterapkan dalam organisasi, karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia mungkin masih mempersepsikannya bahwa mereka tidak diperlakukan secara adil oleh PT. Ameya Livingstyle Indonesia. Karena fenomena yang terjadi di lapangan adalah adanya Demo buruh yang dimana Mereka menuntut Pimpinan PT Ameya untuk memberikan pesangon bagi setiap karyawan yang keluar. Tak hanya itu mereka juga mengeluhkan jam kerja yang lebih dari 12 jam serta dipersulit saat akan mengundurkan diri menyebabkan karyawan tak betah bekerja di pabrik tersebut. Seorang karyawan mengatakan, Dalam sebulan itu, cuma empat hari saja yang enggak lembur. Jam kerja dari jam 07.00 sampai 16.00. Tapi kami seringnya sampai jam 19.00, kadang sampai pukul 21.00. Bahkan sampai pagi pun pernah, keluh Wijayanti, salah satu buruh yang pernah ikut aksi Demo. Dengan adanya kasus semacam itu menurut saya ada masalah yg layak untuk kita gali mengenai hal keadilan kompensasi dan kinerja karyawannya sehingga saya tertarik untuk melakukan penelitian ini. Kemudian, Fenomena ketidakadilan ini dalam organisasi dapat digambarkan sebagai pola-pola, skema, bagian yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya (Hasibuan, 2003). Dalam organisasi terdapat lebih dari satu sumber daya yang dimiliki. Di antara sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya yang sangat penting diantara sumber daya lainnya. Tanpa

SDM, sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat dikelola menjadi suatu produk. Sumber daya manusia dipandang sebagai kinerja dan pengembangan kompetensi SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009). Untuk mengembangkan sebuah organisasi menjadi yang lebih maju, organisasi harus menitik beratkan pada SDM yang dimiliki guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki visi dan misi tertentu yang harus dicapai, salah satunya adalah untuk memperoleh profit. Untuk mendapat setiap tujuan perusahaan tersebut, mendorong para manajemen perusahaan agar dapat memaksimalkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini **kinerja** adalah melakukan suatu kegiatan keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Aquino *et al.*, dalam Kadaruddin, dkk., 2007).

Keadilan merupakan nilai universal dan menjadi hak asasi yang telah diterima secara luas (Held dalam Mahmudah, 2010). Keadilan dapat diartikan sebagai bentuk yang dinilai atau dipersepsikan baik oleh anggota dalam organisasi. Sheppard *et al.*, (Beugre, 2002) mengajukan definisi keadilan yang lebih tepat bagi wacana organisasi yang mendasarkan pada dua prinsip, yaitu: prinsip pertama; keadilan memerlukan sebuah penilaian atas keseimbangan (*balance*), yakni perbandingan dua kegiatan yang serupa dalam situasi yang serupa pula, dengan mengevaluasi hasil-hasil dari dua orang atau lebih dan menyamakan hasil tersebut kepada nilai input yang diberikan. Prinsip kedua; kebenaran (*correctness*) yang mengacu pada sebuah kualitas yang membuat keputusan menjadi benar berkaitan dengan aspek-aspek konsistensi, akurasi, kejelasan, kecermatan prosedural dan kesesuaian dengan moral dan nilai dari

waktu. Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2007).

Cropanzano *et al.*, (2007) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan yang lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Keadilan organisasi sendiri terdiri dari tiga bagian, yaitu keadilan prosedural yang mengacu pada proses yang digunakan dalam pembuatan keputusan, keadilan distributif yang mengacu pada imbalan yang dialokasikan diantara karyawan, keadilan interaksional yang mengacu hubungan antar pribadi dalam penentuan keluaran organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Namun, penelitian ini hanya membahas dua aspek dalam keadilan organisasional, yaitu keadilan prosedural dan keadilan distributif. Keadilan distributif adalah penilaian karyawan mengenai keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan dari organisasi (Greenberg & Baron, 2003). Keadilan distributif adalah keadilan yang paling sering dinilai dengan dasar keadilan hasil, yang menyatakan bahwa karyawan seharusnya menerima upah/gaji yang sesuai dengan pemasukan dan pengeluaran mereka secara relatif dengan perbandingan referen/lainnya. Tujuan distribusi di sini adalah kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek fisik, psikologis, ekonomi, dan sosial, sehingga yang didistribusikan biasanya berhubungan dengan sumber daya, ganjaran atau keuntungan.

Distribusi berdasarkan kebutuhan memiliki konsep bahwa bagian penerimaan karyawan dipengaruhi oleh kebutuhannya berkaitan dengan

pekerjaan. Semakin banyak kebutuhan untuk para karyawan, maka penerimaan dari bekerja menjadi semakin tinggi (Deutsch dalam Beugre, 2002). Dari kajian teoritikal di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif adalah merupakan sebuah persepsi tentang nilai-nilai yang diterima oleh karyawan berdasarkan hasil/penerimaan suatu keadaan atau barang yang mampu mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Keadilan distributif pada dasarnya dapat tercapai apabila hasil/penerimaan dan masukan antara dua orang/dua karyawan adalah sebanding. Apabila dari perbandingan proporsi yang diterima sebanding atau lebih besar, maka ada kemungkinan dikatakan bahwa hal itu adil, dan ini berdampak pada hasil kerja mereka. Namun apabila dari perbandingan proporsi yang diterimanya lebih kecil dibanding yang lain, maka ada kemungkinan bahwa hal itu dikatakan tidak adil sehingga hal inipun akan berdampak pada hasil kerja mereka (Supardi, 2008). Keadilan distributif kompensasi dapat juga didefinisikan sebagai perlakuan adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya. Jika para manajer tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, mereka akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasi (Murtaza *et al.*, 2011).

Selanjutnya, **keadilan prosedural** adalah keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Alotaibi, 2001). Keadilan prosedural adalah keadilan yang memperhatikan mekanisme yang mendukung pemberdayaan karyawan dan memberi dukungan kepada karyawan. Keadilan prosedural adalah mengacu pada keadilan peraturan dan prosedur dimana penghargaan didistribusikan (Alexander & Ruderman dalam Supardi, 2008). Mengacu pendapat Cropanzano *et al.*, (2007) bahwa sebuah organisasi yang adil salah satunya adalah dicirikan dengan prosedur yang menjamin hal itu sebagai pernyataan, proses, peringatan, dan sebagainya. Keadilan prosedural melibatkan karakteristik formal sebuah sistem, dan salah satu indikator yang jelas dari keadilan prosedural adalah adanya beberapa mekanisme yang mengatur secara jelas bagi karyawan untuk mengatakan tentang sesuatu yang terjadi dalam pekerjaannya. Magner dkk., (Beugre, 2002) berpendapat bahwa manajer atau pimpinan seharusnya menghindari penggunaan prosedur yang berubah-ubah dan

sewenang-wenang dalam mengalokasikan sumber daya kerja yang ada. Agar organisasi dapat melakukannya, maka manajer/pimpinan harus mengembangkan aturan atau prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya secara jelas dan di dalamnya terdapat mekanisme komunikasi dari bawah ke atas (bersifat usulan). Apabila hal tersebut dilakukan, maka kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada hasil kerja yang telah dilakukan.

Sementara itu, **keadilan prosedural kompensasi** fokus pada proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan yang dipandang masuk akal. Para karyawan ingin mengetahui keputusan apa yang diambil dan bagaimana proses keputusan dibuat. Dalam suatu organisasi, jika evaluasi dari manajer atas kinerja karyawan dipersepsikan tidak adil sesuai dengan aturan dan regulasi, maka mereka mempersepsinya tidak ada keadilan. Para manajer dianggap diskriminasi dalam keputusan mereka. Praktik yang demikian akan mengarah kepada rasa frustrasi para karyawan. Respon terhadap ketidakadilan ini akan menyebabkan kinerja karyawan memburuk. Sebaliknya, karyawan mempersepsikan bahwa jika para manajer memperlakukan secara adil para karyawan, mereka akan bangga dengan perusahaannya dan akhirnya organisasi akan mendapat luaran organisasional yang diharapkan, seperti komitmen organisasional.

Studi keadilan merupakan bagian penting kajian motivasi di tempat kerja yang berawal dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan di tempat kerja. Studi ini berbasis pada salah satu teori klasik keadilan yang disebut dengan teori *equity* di mana orang mengevaluasi kontribusi yang diberikan pada organisasi dan apa yang mereka peroleh dari organisasi. Kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan. Sedangkan, keadilan prosedural merupakan keadilan atas mekanisme munculnya alokasi keadilan distributif. Terkait dengan keadilan, maka dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (Atmojo & Heru, 2016) menjelaskan bahwa keadilan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kemudian terkait dengan *employee engagement* yang merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod, 2009). David Guest, percaya hal ini sangat membantu untuk melihat *employee engagement* sebagai cara kerja yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan berkomitmen untuk tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka, termotivasi untuk memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, dan pada saat yang sama agar mampu meningkatkan rasa kesejahteraan diri.

Penelitian ini merupakan mereplikasi dan memodifikasi dari penelitian Atmojo & Heru (2016) dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit” dan penelitian Margaretha & Elisabeth (2012) dengan judul “Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai Prediktor *Employee Engagement*”. Mendasarkan penelitian sebelumnya dan uraian-uraian yang dikemukakan di atas, peneliti berkeinginan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia”.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia?
2. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia?
3. Apakah ada pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia ?
4. Apakah ada pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia ?
5. Apakah ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dibuat lebih jelas dan terarah, sehingga dapat membuahkan hasil penelitian yang tertuah diharapkan akan memberikan manfaat banyak pihak yang memerlukannya. Adapun tujuan dari penelitian untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap *employee engagement* karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Secara praktis, hasil tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi dan pemikiran bagi pimpinan dan manajemen perusahaan PT. Ameya Livingstyle Indonesia untuk mengambil kebijakan dalam memacu kinerja karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia.
2. Secara teoritis, hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan dijadikan khasanah kepustakaan sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja karyawan.

