

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Mengelola sebuah perusahaan bukanlah sesuatu hal yang mudah untuk dilakukan karena akan terdapat banyak hambatan yang mungkin dihadapi dalam mewujudkan sebuah perusahaan yang berkualitas dan berkompeten, terutama dalam mengelola sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan, sebab pengelolaan sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan akan semakin terasa penting karena sumber keberhasilan sebuah perusahaan di masa yang akan datang ditentukan oleh seberapa baik perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut (Pratama, Utami, dan Mayowan, 2015).

Perusahaan membutuhkan karyawan yang bersedia terlibat secara penuh karena karyawan memiliki peranan yang strategis di dalam perusahaan, karena karyawan adalah penggerak utama dalam suatu proses kegiatan yang berlangsung di perusahaan serta karyawan lah yang menentukan kelancaran aktivitas di dalam perusahaan (Rahayu, 2013). Namun masalah yang sering di hadapi oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan salah satu nya adalah kinerja karyawan yang buruk (Meidiana, 2015) padahal kinerja karyawan adalah hal yang sangat penting karena dengan adanya kinerja karyawan di perusahaan dapat menentukan kinerja perusahaan tersebut, sehingga untuk mencapai keberhasilan pada sebuah perusahaan, maka perusahaan harus didukung oleh kinerja karyawan yang baik (Destiarini, 2015).

Campbell (1990) mengatakan bahwa kinerja adalah perilaku atau tindakan yang relevan untuk tujuan organisasi dan yang dapat ditingkatkan atau diukur dalam hal tingkat kemampuan atau kontribusi terhadap tujuan yang diwakili oleh tindakan tertentu atau serangkaian tindakan. Definisi tersebut menegaskan bahwa kinerja merupakan perilaku atau tindakan seseorang yang sesuai dengan tujuan organisasi dan yang dapat diukur dalam bentuk tingkat keahlian atau kontribusinya terhadap tujuan organisasi (Gustari, 2017).

Mangkuprawira (2007) menyebutkan ada beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah faktor personal yang muncul

dari individu itu sendiri, faktor kepemimpinan yang memberikan semangat kepada karyawan, faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, budaya organisasi, kompensasi, insentif, motivasi, iklim kerja, dan komitmen organisasi.

Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan harus mempunyai komitmen saat bekerja. Komitmen karyawan sangat penting karena dengan adanya komitmen karyawan, maka karyawan akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen maka ia akan bekerja secara optimal sehingga dapat memberikan seluruh tenaga, pikiran, perhatian dan waktu terhadap pekerjaannya sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan, karena jika perusahaan terdapat karyawan yang tidak memiliki komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai (Handayani, 2013). Namun terkadang suatu perusahaan kurang memperhatikan komitmen karyawan, sehingga hal tersebut akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan atau terjadinya penurunan loyalitas karyawan (Khairunissa, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013) menemukan bahwa faktor yang tidak kalah penting mempengaruhi kinerja karyawan selain komitmen karyawan adalah kepuasan karyawan.

Kepuasan karyawan sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan kelangsungan kinerja karyawan suatu perusahaan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu pasti memiliki tingkat kepuasan yang berbeda antar satu individu dengan individu yang lainnya sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya masing-masing. Semakin tinggi individu menilai kegiatan yang dilakukannya sudah sesuai dengan keinginan individu, maka akan tercapai tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kegiatan tersebut, sehingga kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas nya seseorang dalam bekerja (Windarti, 2013). Kepuasan karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan tidak hanya dilihat dari seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, tetapi kepuasan karyawan juga dapat dilihat dari keadilan yang diberikan perusahaan melalui prosedur yang sudah ditetapkan perusahaan (Rahayu, 2013).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari suatu proses dan prosedur, yang digunakan untuk mengalokasikan sebuah keputusan. Keadilan akan dikatakan adil apabila karyawan menganggap bahwa rasio yang karyawan berikan terhadap hasil atau imbalan yang di dapatkan oleh karyawan tersebut memiliki rasio yang sepadan dengan karyawan lainnya.

PT. Etika Darmakonserens merupakan perusahaan kontraktor, pertambangan batu bara dan penyedia bahan konstruksi berskala nasional, yang berkantor pusat di Jl. Raya Kendangsari 11, Surabaya. PT. Etika Darmakonserens berlokasi di Dusun Sekantong, Desa Kunjorowesi, Ngoro, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur, Indonesia. Berdiri sejak tahun 1967, PT. Etika Darmakonserens dulunya dikenal dengan nama CV. Etika yang bergerak dalam bidang pengangkutan, persewaan alat berat dan penyedia material bahan bangunan seperti sirtu, pasir cuci, batu split, dan base course. Seiring dengan meningkatnya pertumbuhan pembangunan dan kebutuhan konstruksi, PT. Etika Darmakonserens juga bergerak di bidang proyek pembangunan seperti cut and fill project dan telah memenuhi banyak proyek nasional. PT. Etika Darmakonserens telah mengerjakan beberapa proyek perusahaan seperti proyek pada PT.Gudang Garam Tbk, Yayasan Kristen Petra, PT.Pakuwon Jati, Grand City Surabaya, Bandara Syamsuddin Noor, dll (<http://www.etikadarma.com>, diunduh pada tanggal 2 Oktober 2017).

PT. Etika Darmakonserens per tahun 2017, berkembang dengan membawahi beberapa anak perusahaan tambang batu bara yaitu PT. Surya Sakti Dharma Kencana di kalimantan selatan, PT. Bumi Dharma Kencana di kalimantan timur, PT. David Bumi Perkasa di kalimantan timur, PT. Bumi Darma Kutai dan perusahaan dermaga yaitu PT. Dharma Terminal Coal (Santoso - Personalia PT. Etika Darmakonserens, 3 Oktober 2017).

Berkembangnya beberapa anak perusahaan dari PT. Etika Darmakonserens tersebut menunjukkan bahwa PT. Etika Darmakonserens memiliki kinerja perusahaan yang baik dan kinerja perusahaan yang baik tentu saja tidak lepas dari dukungan dari kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Secara konsep tingkat kinerja karyawan memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan. Menurut Handoko (1987) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang

menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Dengan adanya kepuasan kerja yang diperoleh, maka diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat tercapai atau diperoleh karyawan.

Pada umumnya jika karyawan merasa puas atau memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dengan apa yang diperolehnya dari sebuah perusahaan, maka karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawan akan terus berusaha memperbaiki kinerja karyawannya. Sebaliknya, jika karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah, maka karyawan akan cenderung melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan akan bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan (Marlia, 2010) karena jika tidak adanya kepuasan kerja maka karyawan tidak akan bekerja seperti yang diharapkan oleh perusahaan sehingga kinerja karyawan akan menjadi rendah dan tujuan perusahaan pun tidak akan tercapai secara maksimal (Tirtorini, 2001).

Menurut Donely (1985) kepuasan kerja tergantung pada hasil intrinsik, ekstrinsik, dan persepsi karyawan pada pekerjaannya sehingga kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja sehingga kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan terciptanya kepuasan kerja yang tercermin dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, maka akan tercapai kinerja karyawan yang positif pula (Wibowo, 2007).

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan, peneliti mengidentifikasi sebagian besar karyawan di PT. Etika Darmakonserens bekerja dengan rajin yaitu saling membantu dan mendukung rekan kerja satu sama lain (Santoso - Personalia PT. Etika Darmakonserens, 3 Oktober 2017). Dalam sebuah perusahaan, kepuasan kerja bagi karyawan tentu saja tidak cukup untuk dapat memberikan kinerja yang baik dalam pekerjaannya. Karena selain kepuasan kerja karyawan, komitmen kerjakaryawan juga diperlukan agar karyawan dapat memberikan hasil dan kinerja terbaik bagi perusahaan (Khairunnisa, 2015).

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai

dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Perlunya komitmen di tekankan Dessler (1986) dengan asumsi bahwa komitmen mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan yang vital untuk kerja yang efektif.

Komitmen yang tinggi dapat dilihat dari kesetiaan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan perusahaan. Maka dari itu, komitmen dalam organisasi tidak muncul dengan sendirinya, namun muncul karena adanya kondisi tertentu sehingga sudah selayaknya suatu organisasi atau perusahaan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah keadilan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki perbedaan sikap dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah. Komitmen organisasional yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik, tingkat absen yang rendah, dan tingkat *turn over* karyawan yang rendah (Nidya, 2012)

Berdasarkan hasil observasi pendahuluan yang dilakukan peneliti terdapat indikasi bahwa karyawan yang bekerja di PT. Etika Darmakonserens memiliki komitmen terhadap perusahaan yang tinggi dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah. Hal tersebut dilihat dari karyawan PT. Etika Darmakonserens terdapat karyawan yang bekerja hingga 20 tahun bahkan ada yang hingga pensiun. Misalnya saja seperti sekeretaris PT. Etika Darmakonserens yang telah bekerja selama 25 tahun (Siti - Sekretaris PT. Etika Darmakonserens. Wawancara dilakukan pada tanggal 3 Oktober 2017). Selain itu juga seperti Bapak Santoso yang selaku kepala personalia PT. Etika Darmakonserens yang telah bekerja selama 22 tahun (Santoso - Personalia PT. Etika Darmakonserens. Wawancara dilakukan pada tanggal 3 Oktober 2017).

Komitmen organisasi pada karyawan terbentuk karena adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan, yang dilihat dari partisipasi karyawan dalam proses alokasi sumber daya suatu organisasi sehingga hal tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja (Rahayu, 2013).

Keadilan prosedural merupakan subkomponen dari keadilan organisasi, yaitu keadilan prosedural adalah sesuatu yang penting dalam komunikasi dan di tempat kerja karena melibatkan prosedur yang adil, memungkinkan karyawan untuk memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, memberikan karyawan perlakuan yang adil, dan memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan lebih dalam proses penilaian (Sani, 2013).

Cobb et al (1995) menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, karyawan akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi.

Apabila karyawan menilai bahwa perlakuan yang karyawan terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis outcomes yang karyawan terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi karyawan mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Hwei dan Santosa, 2012). Keadilan prosedural internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Suciningtyas, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat perusahaan menaati aturan-aturan yang berlaku di perusahaan yaitu dalam menentukan gaji karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa dirinya diperhatikan oleh perusahaan terutama dalam pemberian bonus atau tunjangan sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan seperti bagian keluarga. Hal ini memiliki arti bahwa makin tinggi tingkat keadilan prosedural internal seorang pekerja maka makin tinggi komitmen organisasionalnya (Rahayu, 2013).

Gaji yang di terapkan di PT. Etika Darmakonserens sudah berlaku sesuai Undang - undang 1945 dan peraturan pemerintah yang berlaku. Salah satu nya adalah perusahaan memberikan struktur gaji yang sesuai UMK pada saat awal karyawan masuk kerja. Selain itu PT. Etika Darmakonserens juga wajib membayar lembur bagi karyawan yang bekerja di luar jam kerja dan memberikan bonus bagi karyawan yang dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target. Tidak hanya gaji, namun semua sikap dan perilaku karyawan yang bekerja di PT.

Etika Darmakonserens harus sesuai dengan UUD 1945 yang berlaku sehingga jika terjadi pelanggaran akan ditindak sesuai UUD 1945. Aturan lainnya yang berlaku adalah mengenai jam kerja. karyawan masuk pukul 08.00 hingga pukul 17.00 dan jika ada keperluan untuk tidak masuk saat kerja, maka karyawan wajib memberikan surat pernyataan tidak masuk dan jika karyawan ijin keluar saat jam kerja maka karyawan wajib untuk memberitahukan pada HRD dahulu. Selain itu tata cara berpakaian di perusahaan adalah bebas dan sopan. (Santoso - Personalia PT. Etika Darmakonserens, 3 Oktober 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Subakti (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin puasny karyawan dalam bekerja belum tentu memiliki kinerja yang tinggi juga. Artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tidak ditentukan oleh kuat lemahnya kepuasan kerja karyawan. Namun penelitian tersebut bertolak belakang dengan yang dilakukan (Pramitha, Supartha, dan Riana, 2012) dimana di dalam penelitiannya karyawan Koperasi Krama Bali memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat. Robbins (2012) juga berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya. Research gap inilah yang menjadikan penelitian ini semakin menarik untuk dilakukan.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, maka penelitian ini mencoba mengkaji kembali mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, dengan memilih variabel keadilan prosedural, kepuasan kerja dan komitmen karyawan sebagai salah satu faktor yang dirasa memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Serta Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens”. Penelitian ini juga dapat membantu perusahaan guna mengambil kebijakan dalam menentukan langkah yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.2 Batasan Masalah**

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat dan juga mendalam, maka permasalahan yang akan diteliti jumlahnya akan dibatasi. Penelitian ini hanya meneliti variable keadilan prosedural, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan untuk objek penelitian ini adalah PT Etika Darmakonserens, dan subjek penelitian dibatasi hanya para karyawan di kantor pusat PT Etika Darmakonserens.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang dikemukakan dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT. Etika Darmakonserens?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens?
4. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan dapat disusun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi di PT. Etika Darmakonserens.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens.
3. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Etika Darmakonserens.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang dikemukakan dapat disusun manfaat penelitian sebagai berikut:

### **1.5.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kinerja karyawan dalam kaitannya dengan keadilan procedural, kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan. Serta diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya.

### **1.5.2 Manfaat praktis**

Manfaat praktis yang diharapkan yaitu penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi pimpinan PT Etika Darmakonserens dalam langkah mengambil keputusan strategis sehubungan dengan kinerja karyawan dalam kaitannya dengan keadilan procedural, kepuasan karyawan, dan komitmen karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini disusun dalam beberapa bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I: Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang pembahasan mengenai latar belakang masalah, objek penelitian, model penelitian, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: Tinjauan Pustaka dan Hipotesis**

Bab ini membahas tentang landasan teori, pengembangan hipotesis, model penelitian, dan membahas sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini.

**BAB III: Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan mengenai objek penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional, pengukuran variabel, dan metode analisis data.

**BAB IV: Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi jenis penelitian, populasi dan sampel, objek penelitian, metode pengumpulan data, definisi operasional, dan pengukuran variabel serta metode analisis data

**BAB V: Kesimpulan**

Bab ini berisi mengenai simpulan, implikasi dan rekomendasi.