

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik.

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut perusahaan untuk memikirkan bagaimana cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang senantiasa berubah. Adaptasi lingkungan bisa berarti dalam hal lingkungan administratif perusahaan yang berarti perusahaan harus melakukan restrukturisasi dalam organisasinya. Bentuk adaptasi lainnya adalah dalam hal manajemen sumber daya manusia, seperti pengembangan karir, pelatihan dan perencanaan pembagian keuntungan yang fleksibel.

Seiring dengan berubahnya komposisi dari tenaga kerja, berubah pula nilai-nilai kolektif, tujuan dan kebutuhan sumber daya manusia. Perusahaan harus memonitor perubahan kebutuhan tersebut jika mereka ingin mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Perusahaan yang baik harus senantiasa memperhatikan manajemen perusahaan untuk mengimbangi perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Perusahaan memerlukan sistem manajemen yang

didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan begitu perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik (Galih, 2007).

Penelitian ini dilakukan di PT. JNE yang merupakan salah satu perusahaan jasa logistik, yang memiliki visi menjadi perusahaan logistik utama kelas dunia, dan misi dari PT JNE adalah memberi pengalaman terbaik kepada pelanggan secara konsisten. Untuk mewujudkan visi tersebut, memerlukan dukungan penuh dari para karyawannya.

Fakta empiris menyatakan bahwa di perusahaan JNE karyawan dituntut untuk bekerja dengan semaksimal mungkin agar dapat memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan dipacu untuk meningkatkan kualifikasinya agar mampu menempati posisi yang lebih tinggi di perusahaan. Peningkatan kualifikasi sangat penting untuk dilakukan oleh setiap karyawan agar mereka memiliki keunggulan terhadap karyawan lain yang juga menginginkan suatu promosi. Dimana promosi tersebut merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Karyawan akan berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjadi kandidat yang layak untuk dipromosikan. Untuk menduduki suatu jabatan tertentu, seorang karyawan harus bersaing dengan karyawan lain dan hanya satu orang yang layak untuk dipromosikan. Ketatnya persaingan dalam promosi jabatan akan membuat karyawan berpikir kembali tentang peluang dan kesempatannya untuk dipromosikan. Karyawan akan memikirkan kembali apakah peluang serta kesempatan mereka untuk dipromosikan masih terbuka lebar atau tidak. Karyawan akan merasa puas terhadap promosi jabatan apabila mereka

masih percaya bahwa kesempatan dan peluang untuk dipromosikan masih terbuka lebar.

Promosi jabatan yang sehat dan kompetitif merupakan salah satu bentuk keadilan kompensasi. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata, karena karyawan cenderung untuk membandingkan besarnya kompensasi berdasarkan input yang telah mereka berikan kepada perusahaan dan juga membandingkannya dengan jumlah kompensasi yang diterima karyawan lain dengan tingkat tugas dan jabatan yang sama serta membandingkannya dengan karyawan lain di perusahaan sejenis.

Sedangkan fakta empiris dilapangan menyatakan bahwa pemberian insentif/kompensasi di PT. JNE diberikan berdasarkan beban kerja karyawan yang menyebabkan terjadinya perbedaan besaran insentif antara karyawan satu dengan karyawan lain dalam jabatan yang sama. Pengelolaan sistem insentif yang belum baik dapat mengakibatkan karyawan merasakan ada ketidakadilan dan tidak puas. Jika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sesuai dengan kontribusi mereka, hal ini dapat mempengaruhi keputusan-keputusan mereka tentang seberapa keras mereka akan bekerja. Puas atau tidak puasnya karyawan terhadap kompensasi yang diterima, dapat dinilai dengan persepsi karyawan terhadap keadilan kompensasi. Semakin positif persepsi karyawan akan kompensasi maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, begitu pula sebaliknya bila karyawan memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi maka akan mampu menurunkan kepuasannya.

Peran seorang pemimpin JNE dibutuhkan untuk menciptakan semangat dan gairah kerja seluruh pegawainya. Pemimpin JNE juga harus bisa menjelaskan visi dan misi organisasi dengan baik dan mengarahkan pegawai-pegawainya kepada tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, menerima keluhan dan berdiskusi, memberi otonomi dan memotivasi karyawan-karyawannya untuk terus maju. Dengan demikian pemimpin mampu mencetak karyawan yang kreatif, mencintai pekerjaannya serta loyal terhadap organisasi. Pemimpin seperti ini nantinya juga dapat mengontrol bagaimana kinerja para pegawainya serta menanggulangi berbagai hambatannya. Seorang pemimpin harus dapat memahami permasalahan individu, menumbuhkan kepercayaan dari pengikutnya, memberikan wawasan dan menjadi teladan yang akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan.

Selain itu, sekarang ini kepuasan kerja juga mendapat perhatian lebih karena memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Pemimpin harus mampu memahami kebutuhan setiap karyawannya, memotivasi serta melakukan pemberdayaan secara tepat, sehingga akan sejalan dengan pembentukan komitmen organisasi karyawannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dan keadilan kompensasi yang baik dan juga didukung dengan kepuasan kerja yang kuat dari para karyawan diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi karyawan.

PT. JNE berharap komitmen organisasi harus semakin efektif sehingga kinerja yang dihasilkannya dapat sesuai dengan yang diharapkan dan lebih

maksimal, selain itu perusahaan harus tepat sasaran dalam pemberian kompensasi. Begitupun dengan kepemimpinan yang ada di perusahaan JNE. Nagar (2012) menyatakan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai apabila karyawan memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena karyawan yang berkomitmen akan bersedia untuk berusaha agar tujuan organisasi tercapai. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan terbentuk apabila organisasi mampu memuaskan harapan-harapan karyawan terhadap organisasi (Sabir, *et al* , 2011).

Dengan demikian komitmen organisasi karyawan JNE akan lebih efektif jika kepuasan kerja, keadilan kompensasi dan gaya kepemimpinan yang tepat dapat dikelola dengan baik. Dengan alasan tersebut maka diambil judul tentang “Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Karyawan di PT. JNE Banten dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening”.

## **1.2 Lingkup Penelitian**

Untuk mempermudah penulisan penelitian ini dan agar lebih terarah dan berjalan dengan baik, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah dan menjelaskan apa saja yang menjadi lingkup penelitian.

1. Penelitian ini hanya menggunakan dua variabel bebas, yaitu: keadilan distributif kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengukur komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten dan kepuasan kerja sebagai mediasi.
2. Obyek penelitian ini hanya dilakukan di PT. JNE Banten.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan judul penelitian Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Karyawan di PT. JNE Banten dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening sehingga masalah yang dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. JNE Banten?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. JNE Banten?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten?
4. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten?
5. Apakah kepuasan karyawan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten?

### **1.4 Tujuan**

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis keadilan distributif kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. JNE Banten
2. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. JNE Banten

3. Untuk menganalisis apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten
4. Untuk menganalisis apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten
5. Untuk menganalisis apakah kepuasan karyawan berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. JNE Banten

### **1.5 Manfaat**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat penelitian secara praktis adalah bagi perusahaan dapat memberikan tambahan informasi yang bermanfaat sebagai pertimbangan dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan perusahaan agar lebih produktif, efektif dan efisien. Sedangkan bagi penulis untuk dapat lebih memahami ilmu pengetahuan sumber daya manusia, baik secara teori maupun praktek.
2. Manfaat penelitian secara teoritis adalah dapat menjadi referensi atau masukan untuk peneliti selanjutnya. Dan penelitian ini juga memberikan kontribusi literatur tentang pengukuran komitmen organisasi berdampak pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.