

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

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

Suatu organisasi tentunya mempunyai target dan tujuan dalam organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tersebut tak terlepas dari kinerja yang dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam organisasi. Untuk memberikan semangat terhadap anggota organisasi maka sudah selayaknya organisasi memberikan kompensasi terhadap anak buahnya. Namun ternyata pemberian kompensasi ini bukanlah hal yang mudah, terbukti dari banyaknya masalah-masalah yang berkaitan dengan pemberian kompensasi.

Menurut Dinas Perdagangan dan Pasar Kabupaten Magelang terdapat 14 perusahaan berskala ekspor di Kabupaten Magelang. Salah satunya adalah PT. Kayu Lima Utama yang berdiri pada tahun 1990. Perusahaan ini bergerak dalam bidang manufaktur dan ekspor peralatan berbahan dasar kayu seperti peralatan rumah tangga, mebel, mainan dan bahan baku rumah. Perusahaan ini mempunyai pasar ekspor antara lain Asia, Eropa, Amerika dan Australia. Saat ini perusahaan mempunyai karyawan sebanyak lebih dari 700 orang.

Banyaknya perusahaan padat karya di Kabupaten Magelang membuat pasar tenaga kerja semakin kompetitif. Perusahaan dituntut menerapkan program kompensasi yang baik agar dapat mempertahankan kualitas karyawan, tetapi disisi lain juga tidak memberatkan keuangan perusahaan. Masalah kompensasi mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, merupakan

penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Oleh karena itu, terdapat pendapat bahwa keadilan merupakan jantungnya sistem kompensasi. Untuk mewujudkan keadilan ini maka program kompensasi harus didesain dengan mempertimbangkan baik kontribusi karyawan maupun kebutuhan karyawan. Perusahaan yang memberikan kompensasi secara berlebihan kepada karyawan akan dapat mencelakai diri perusahaan maupun karyawannya. Kompensasi yang berlebihan tersebut akan mengakibatkan menurunnya daya saing perusahaan, kecemburuan antar karyawan maupun ketidaknyamanan dalam diri karyawan itu sendiri.

Berdasarkan teori keadilan, seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya, dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif untuk setiap karyawan. Jika rasio tersebut dari seorang karyawan dengan karyawan lainnya adalah sama (setara) maka karyawan tersebut merasa mendapat keadilan. Sedangkan jika seorang karyawan merasa bahwa rasio antara kompensasi yang diterimanya dengan

input yang dimilikinya tidak sama (setara) dengan ratio antara kompensasi yang diterima dengan input yang dimiliki dari karyawan lainnya, maka karyawan tersebut akan merasakan adanya ketidakadilan.

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Gibson (1994) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, kinerja dinyatakan baik dan sukses apabila tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prioritas yang cukup penting untuk diamati, dievaluasi serta menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada individu atau kelompok karyawan, karena berkaitan dengan pencapaian kualitas, kuantitas, dan target kerja yang diberikan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian atau perwujudan tujuan, visi dan misi perubahan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap

pekerjaan itu sendiri, maka kinerja karyawan akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan merugikan organisasi. Luthans (2006) menyatakan ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: penghasilan, rekan kerja, kesempatan berkembang, pekerjaan itu sendiri, serta supervisor.

Penelitian tentang keadilan organisasional mengalami perkembangan yang sangat pesat pada beberapa tahun terakhir. Persepsi keadilan merupakan nilai umum dan menjadi hak asasi yang telah diterima luas secara internasional, karena pada dasarnya setiap karyawan senantiasa menghendaki perlakuan yang adil oleh organisasi. Menurut Greenberg (1990) keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi. Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa perlakuan adil berhubungan erat dengan perilaku kerja dan pencapaian kinerja yang lebih tinggi (Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987). Penelitian yang telah dilakukan tentang keadilan organisasi pada umumnya terfokus pada dua isu utama yaitu, tanggapan karyawan terhadap penghasilan yang diterima dan cara atau prosedur yang digunakan untuk memperoleh penghasilan tersebut. Dua fokus penelitian tersebut berasal dari dua konsep keadilan yang berbeda yaitu yang berkenaan dengan isi atau apa keputusannya, yang disebut keadilan distributif dan yang berkenaan dengan proses atau bagaimana keputusan itu dibuat, yang disebut keadilan prosedural (Greenberg, 1990).

Dalam konteks kompensasi, keadilan kompensasi menempati kedudukan penting bagi karyawan. Keadilan kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai upah atas balas jasa karena karyawan telah memberikan jasa kepada perusahaan, tetapi juga untuk memotivasi karyawan serta mempertahankan agar mereka tidak keluar dari perusahaan (Suhartini, 2005). Menurut Tjahjono (2008), isu pokok keadilan kompensasi terkait erat dengan alokasi kompensasi dalam persepsi karyawan. Semakin dinilai adil maka berkonsekuensi pada produktifitas dan kinerja mereka. Dalam hal ini bukan saja keadilan distributif kompensasi, tetapi juga keadilan prosedural kompensasi. Keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan mengenai pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran/kompensasi dalam sebuah organisasi. Sedangkan keadilan prosedural kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai mekanisme dan evaluasi alokasi kompensasi dalam organisasi (Tjahjono, 2008).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasinya dalam bekerja. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya suatu tujuan tertentu (Mangkunegara, 2009).

Motivasi kerja merupakan suatu kondisi/keadaan yang mempengaruhi seseorang untuk terus meningkatkan, mengarahkan serta memelihara

perilakunya yang berhubungan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan lingkungan kerjanya (Gibson, 1996).

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg bahwa terdapat dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi dalam berkerja, yaitu faktor intrinsik (*motivator factors*) dan ekstrinsik (*hygiene factors*) (Herzberg, 1966). Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing seperti tanggung jawab, prestasi yang diraih, pengakuan orang lain, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan pengembangan dan kemajuan. Motivasi ekstrinsik, merupakan daya dorong yang datang dari luar diri seseorang seperti gaji, kebijakan dan administrasi, kondisi kerja, hubungan kerja, prosedur perusahaan dan status (Manullang, 2001).

Menurut Hasibuan (2009:143), motivasi intrinsik yaitu suatu kemampuan dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan untuk mau bekerja secara baik, sehingga hasrat karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Wilson (2010) menyatakan bahwa motivasi intrinsik sangat mempengaruhi seseorang dalam mengembangkan kompetensinya yang berujung pada peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan uraian pemikiran tersebut, peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama”.

## **B. Lingkup Penelitian**

Penelitian ini membahas pengaruh dari keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Batasan dalam penelitian ini antara lain :

- a. Penelitian dilakukan pada PT. Kayu Lima Utama
- b. Subyek penelitian yang diteliti adalah karyawan PT.Kayu Lima Utama.
- c. Variabel independen yang diteliti adalah Keadilan Distributif Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi dan Motivasi Intrinsik
- d. Variabel dependen yang diteliti adalah Kinerja Karyawan
- e. Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi

## **C. Rumusan Masalah**

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- b. Apakah keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- c. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- d. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?

- e. Apakah keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- f. Apakah motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- g. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama?
- h. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemediasi antara keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama?
- i. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemediasi antara keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama?
- j. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemediasi antara motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti dalam penelitian ini adalah :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.

- c. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- g. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.
- h. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama.
- i. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama.
- j. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja sebagai pemediasi motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Kayu Lima Utama.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khususnya bagi PT. Kayu Lima Utama dan masyarakat pada umumnya tentang seberapa besar pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan pada karyawan di PT. Kayu Lima Utama.

### **b. Manfaat Ilmiah**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu penelitian khususnya bidang Manajemen SDM terutama yang mengkaji tentang keadilan kompensasi dan motivasi. Diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut terutama yang berkaitan dengan pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.