

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dengan banyaknya tantangan kerja di masa mendatang, adanya kompetisi dalam pelayanan dalam memberikan jasa pada masyarakat pun tak terelakkan. Seperti halnya dalam suatu perusahaan pada umumnya adanya peningkatan pelayanan pada masyarakat tentunya haru melalui peningkatan melalui internalnya seperti halnya dalam Sumber Daya Manusia yang memadai. Dalam peningkatan sumber daya manusia tentunya diimbangi pula bertambahnya akan pekerjaan yang dikerjakan. Dalam hal ini berhubungan dengan Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah II Provinsi Jawa Tengah atau yang dapat disingkat dengan SKPJN dengan terbitnya Undang-undang no 17 Tahun 2003, tentang Keuangan Negara, Undang-undang no 1 tahun 2004, tentang Pembendaharaan Negara beserta turunnya, maka mulai tahun 2005 dalam rangka efisiensi dalam melakukan pengelolaan keuangan dan barang terutama dalam proyek-proyek atau yang kegiatan dananya dipegang oleh Menteri Pekerjaan Umum selaku pengguna Anggaran atau selaku Chief Operating Officer (COO) dalam bidang pekerjaan umum.

Dewasa ini semakin banyak pegawai maka semakin banyak pula kompleksitas dalam perusahaan, dalam hal ini tentang bagaimana sebuah perusahaan memberi sebuah kompensasi atau *reward* bagi seorang karyawan didasarkan atas pertimbangan tertentu. Bagaimana karyawan itu mampu berperforma baik dan juga bekerja keras menjadi salah satu pertimbangan perusahaan dalam memberi kompensasi. Dalam pemberian kompensasi tentunya perusahaan atau instansi berdasar dari sebuah keadilan

dimana keadilan tersebut jika didefinisikan oleh Aristoteles adalah tindakan yang terletak diantara memberikan terlalu banyak dan juga sedikit yang dapat diartikan ialah memberikan sesuatu kepada orang sesuai dengan memberi apa yang menjadi haknya. Dapat diartikan bahwa keadilan adalah memberi apa yang menjadi haknya secara sederhana.

Keadilan sendiri jika dilihat melalui perspektif lebih dalam maka dapat dibedakan menjadi 3 yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan instruksional atau yang semuanya dapat disebut dengan Keadilan Organisasional. Pendekatan dalam keadilan organisasi dimulai dengan adanya Teori Ekuitas dimana menurut Adam (1965) menyimpulkan bahwa individu akan termotivasi untuk menjaga hubungan yang bersifat adil atau sama antara dirinya sendiri dan juga menghindari hubungan yang bersifat tidak adil dan tidak berimbang. Dalam Teori ini mengatakan bahwa seseorang akan mengkomparasi atau membandingkan hasil dan input mereka dengan orang lain dan menilai keadilan atau keadilan hubungan ini dalam bentuk bagaimana seorang individu itu menilai dirinya sendiri seperti Pendidikan, Intelijensia, Pengalaman, Umur, Gender, Status Sosial dan juga usaha dalam dia melakukan pekerjaannya. Karyawan cenderung mengkomparasi dalam hal ini terhadap rekan kerja dalam satu perusahaannya sendiri atau dengan karyawan lain. Karyawan lain disini menurut Adams (1965) adalah karyawan dimana menurut individu tersebut dapat dikomparasi dengan dirinya. Karyawan lain ini dapat diambil contohnya adalah karyawan yang bekerja di lingkup industri atau perusahaan yang sama, karyawan yang bekerja dalam lingkungan geografis yang sama ditempati oleh individu tersebut. Karyawan lain ini dapat juga adalah individu tersebut mengkomparasi pada saat dia bekerja di perusahaan lamanya tersebut dan menempati posisi tersebut. Dengan begitu dia dapat mengkomparasi sebelum dan sesudah dia bekerja apakah sudah terjadi adanya keseimbangan atau kesetaraan atautkah malah terjadi ketidakseimbangan. Terkadang ada beberapa masalah dalam hal adanya keadilan atau keseimbangan. Menurut Leventhal (1980) masalah dalam teori ekuitas atau keadilan adalah bahwa teori ekuitas hanya memberikan pangan secara unidimensional tidak secara multi

dimensional pada pandangan tentang adanya keadilan. Masalah kedua adalah pada teori ekuitas dan keadilan yang hanya menekankan pada pemberian *Reward* atau gaji hanya sebagai solusi final dalam menyelesaikan adanya keadilan tetapi tidak melihat sumber dan prosedur bagaimana gaji tersebut tidak diperiksa.

Keadilan Organisasional menurut Gibson (2012) dalam Harris (2015) adalah suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Moorman (1991) membagi keadilan menjadi tiga bagian, yaitu Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Instruksional. Fokus dalam pembahasan kita kali ini terletak dalam dua keadilan yang disebutkan Moorman yaitu Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural.

Keadilan prosedural menurut Budiarto, Wardani (2006) adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Dapat diartikan bahwa keadilan prosedural itu sendiri adalah bagaimana kita melibatkan karyawan atau bawahan kita dalam hal ini ikut terlibat dalam pembuatan keputusan yang akan mempengaruhi perusahaan. Sebagai contoh, dalam hal penentuan gaji, dan dalam penentuan letak tempat kerja. Seperti yang juga diteliti oleh Folger dan Konovsky (1989) dimana penelitian bertajuk tentang "*Effects of Procedural and Distributive Justice on Pay Rise Decision*" Folger meneliti bagaimana sebuah keadilan prosedural dan distributif mempengaruhi tingkat gaji dari karyawan pabrik di selatan Amerika Serikat, menemukan hasil bahwa Keadilan Prosedural juga mengembalikan rasa Kepuasan terhadap kompensasi yang diberikan dari perusahaan ke mereka. Tentunya, dalam hal kepuasan terhadap sistem kompensasi yang adil untuk setiap karyawan inilah yang meningkatkan rasa Komitmen Organisasi dan juga kepercayaan kepada atasan. Greenberg (1986), Shepard dan Lewicki (1987) dalam Basri (2013) memandang kenapa keadilan prosedural sangat penting untuk individu dalam organisasi adalah karena manusia adalah makhluk sosial yang secara psikologis membutuhkan penghargaan dalam kelompok social mereka. Dapat diartikan bahwa manusia membutuhkan adanya pengakuan akan keberadaannya maupun keterlibatannya dalam

kelompok ini. Dikarenakan keterlibatan mereka membuktikan bahwa mereka mempunyai sebuah nilai atau *Value* dalam bentuk harga diri dan nilai diri. Sementara itu Leventhal (1980) mendefinisikan keadilan prosedural

Sementara itu dalam Keadilan Distributif atau *Distributive Justice* merujuk pada keadilan dimana pembagian reward atau hasil. Sweney dan McFarlin (1993) mendefinisikan "*Distributive Justice Predicts Personal Level Evaluation, Whereas Procedural Justice effect organizational level Evaluation*" dapat dimaknai perbedaan keduanya terletak pada sudut pandangnya. Dimana Keadilan Distributif melihat secara lebih personal yaitu dalam hal kepuasan pegawai dalam memperoleh kompensasi atau gaji, sedangkan keadilan prosedural terletak pada level perusahaan dimana komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap organisasi ikut andil. Sedangkan Leventhal (1980) menambahkan adanya definisi dari aturan tentang bagaimana sebuah keadilan Distributif itu ada menurut Leventhal sendiri adalah Kepercayaan seseorang bagaimana adil dan patutnya ketika gaji, hukuman atau sumber daya didistribusikan sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Kriteria yang telah disesuaikan tersebut tentunya sesuai dengan bagaimana *reward* sesuai dengan kontribusi yang diberikan, menyesuaikan gaji dengan kebutuhan atau pembagian *reward* yang sama atau setara.

Pengertian dari komitmen itu sendiri merupakan loyalitas dan identifikasi individu terhadap organisasi. Feithzal Rivai (2004) dalam Djoko Kristianto (2009). Sehingga dapat diartikan bahwa komitmen itu sendiri adalah bagaimana seorang pekerja loyal pada perusahaannya dan mampu menjadi individu yang mengidentifikasi dirinya dalam lingkungan pekerjaan. Selain itu menurut (Porter dan Smith) dalam Mowday dan Steers(1979) adalah bahwa sebagai kekuatan individu untuk mengidentifikasi dan berpartisipasi dalam organisasi. Mowday mengkarakteristikan komitmen organisasi menjadi 3 hal yaitu (1) Adanya penerimaan yang kuat terhadap individu tersebut dalam hal ini penerimaan kepada visi dan misi

perusahaan serta tujuan perusahaan tersebut. (2) Adanya kemauan untuk mengeluarkan usaha yang lebih kepada perusahaan tersebut. (3) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota atau karyawan di organisasi atau perusahaan tersebut. Jadi dapat disimpulkan ketika seorang karyawan komit terhadap perusahaannya maka ia tidak hanya akan terikat kepada perusahaan dalam hal perasaan, ekspresi dan kepercayaan individu tersebut tetapi juga dibarengi dengan aksi yang mendukung sikap individu tersebut kepada perusahaan. Oleh karena itu komitmen organisasi lebih tinggi daripada hanya loyalty yang bersifat pasif.

Penelitian ini dilakukan di Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah II Provinsi Jawa Tengah selaku BUMN milik Negara dimana SKPJN melakukan fungsi untuk melaksanakan perencanaan dan pengawasan teknis, pelaksanaan konstruksi, pengendalian operasi dimana banyak orang terlibat dalam hal ini. Dimana masing-masing bagian mempunyai pekerjaan masing-masing dan harus mampu bertanggung jawab per divisi perusahaan. Sehingga diperlukan adanya keadilan dalam hal prosedural diaman bawahan seperti pekerja bagian pelaksanaan, pekerja lapangan mampu percaya dan komit terhadap pekerjaannya, ataupun atasan dalam hal ini kepada divisi Pengawasan untuk menilai dan terlibat dengan bagaimana hasil kerja mereka. Selain itu dikarenakan terkendala birokrasi yang rumit dimana per divisi mempunyai sekat. Dan juga adanya kesenjangan antara divisi dalam hal ini kompensasi berupa gaji ataupun promosi menjadi daya tarik penelitian ini, dikarenakan divisi pengawasan mempunyai kompensasi yang berbeda dengan divisi bagian pelaksanaan. Ini, menjadi menarik jika kita kaitkan dengan Keadilan Distributif dimana sebuah kompensasi mempengaruhi adanya kepuasan kerja seorang karyawan dan tentu saja berimbas pada rendahnya Komitmen pekerjaan.

Berdasar pada latar belakang di atas peneliti tertarik pada pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Afektif dan Komitmen Keberlanjutan dikarenakan biasanya pekerjaan sekompleks ini memerlukan adanya keadilan yang lebih besar dalam hal ini dari sebuah pelaksanaan hingga

perencanaan dan berakhir dibawah pengawasan tentunya ini membutuhkan keadilan perdivisi yang sangat besar dalam menilai divisi lain dan juga jatuhnya akan berimbas juga pada kompensasi yang diatur oleh divisi pengawasan untuk menilai hasil kerja dan juga menentukan kompensasi per divisi. Oleh karena itu peneliti tertarik mengambil judul “PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI (Studi pada SKPJK Jawa Tengah)”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan bahwa saat ini sudah menjadi hubungan bahwa adanya sebuah Keadilan Prosedural dimana karyawan terlibat dalam hal penentuan keputusan yang menyangkut perusahaan baik memberikan sumbangsih berupa opini atau pendapat menyangkut hasil yang akan diterima karyawan berupa gaji, promosi, dan tunjangan lainnya. Selain itu karyawan akan mengawasi proses dalam pembuatan keputusan tersebut hingga akhirnya keputusan tersebut terlaksanakan, baik berupa pembagian gaji, atau pengangkatan jabatan tentunya dibutuhkan keadilan pula. Keadilan Distributif lah yang sangat berperan disini dimana adanya pemerataan dalam hal penggajian, penggajian berdasarkan performa yang diberikan kepada perusahaan mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Tentunya adanya keadilan yang tinggi akan menumbuhkan rasa komitmen organisasional yang tinggi pula sehingga imbasnya adalah pada produktivitas pegawai yang semakin meningkat terhadap pekerjaannya, maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Keadilan prosedural berpengaruh Positif terhadap Komitmen Afektif pada karyawan KSKPJK Jawa Tengah?
2. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh terhadap Komitmen Afektif pada KSKPJK Jawa Tengah?
3. Apakah Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Komitmen Berkelanjutan pada KSKPJK Jawa Tengah?

4. Apakah Keadilan Distributif berpengaruh Positif terhadap Komitmen Berkelanjutan pada KSKPJN Jawa Tengah?

C. Tujuan penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah sebelumnya maka disusun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menguji pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Afektif
2. Untuk menganalisis pengaruh Keadilan Distributif terhadap Komitmen Afektif
3. Untuk menganalisis pengaruh antara Keadilan Prosedural terhadap Komitmen Berkelanjutan
4. Untuk Menganalisis pengaruh antara Keadilan Distributif terhadap Komitmen Berkelanjutan

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat bagi peneliti lain maupun manfaat bagi perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah:

- a) Adanya penelitian secara empiris tentang pengaruh dari Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi.
- b) Membantu perusahaan dalam membangun persepsi pada Keadilan Prosedural

Manfaat bagi pihak lain adalah :

- a) Sebagai bahan untuk menambah referensi atau pengetahuan.
- b) Sebagai bahan untuk peneliti di masa depan mengembangkan penelitiannya.

E. Sistematika Penelitian

Untuk membuat mudah peneliti dalam melakukan penelitian lebih mendetail dan mendalam maka penulis membagi bab dalam penelitian ini.

Adapun Garis besar sistematika penelitian kali ini adalah sebagai berikut:

1. BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang Penelitian, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Batasan Penelitian, serta Sistematika Penelitian.

2. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang Teori yang mendasari tentang penelitian ini, yang didalamnya adalah tentang teori yang berhubungan dan relevan sebagai landasan Penelitian

3. BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab ini penulis menjabarkan tentang bagaimana penelitian ini dilakukan . Di dalamnya terkandung Desain penelitian, Pengumpulan Data, Metode Pengambilan Sampel, Model Penelitian, Hipotesis Penelitian, Definisi Operasional Penelitian, Desain Kuesioner dan Teknik analisa Data

4. BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Dalam Bab ini peneliti akan menjabarkan tentang pengumpulan data, beserta pengolahan data, Pengolahan data dari data *Primer* yang telah dikumpulkan lalu dianalisa sebagai jawaban atas tujuan penelitian.

5. BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang berguna dalam membuat keputusan manajerial, Kesimpulan, dan saran yang mungkin diberikan oleh peneliti.