

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Di dalam sebuah perusahaan khususnya yang berkaitan dengan kepegawaian sangat penting untuk dibahas. Sumber daya manusia merupakan sumber pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang terakumulasi dalam diri anggota organisasi. Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Sumber daya manusia yang handal terbentuk dari nilai-nilai yang harus dipatuhi, karena nilai memberikan dasar pengertian sikap dan motivasi seseorang mempengaruhi persepsi dalam memandang suatu hal atau sikap. Tuntutan kebutuhan yang semakin tinggi mengakibatkan menurunnya motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas terlaksananya tugas tertentu. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor internal dan eksternal organisasi (Simanjuntak, 2011). Faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kemudian faktor psikologis: persepsi, peran, sikap kerja, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja , Faktor organisasi: struktur organisasi, desain.

Pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (Gibson, 1987). Dalam faktor tersebut salah satunya adalah sikap kerja. Sebagian besar penelitian dalam Perilaku Organisasi berhubungan dengan 3 sikap: kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan, komitmen organisasi. Didalam penelitian ini disini yang akan peneliti angkat yaitu salah satunya adalah komitmen organisasi.

Setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan, harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai komitmen yang tinggi dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas yang dimiliki oleh karyawan menjadi berkurang. Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasi secara praktis adalah tingginya jumlah karyawan yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari perusahaan. Kreitner dan Kinicki (2010), menggambarkan adanya tiga komponen komitmen organisasional, bersumber dari pendapat John Meyer dan Natalie Allen, yaitu: *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen organisasional menurut Kreitner dan Kinicki (2010) adalah mencerminkan tingkatan keadaan di mana mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Selaras dengan pendapat Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional

sebagai loyalitas seorang individu pada organisasi. Individu dengan komitmen organisasional tinggi mengidentifikasi dengan sangat kuat dengan organisasi dan merasa bangga mempertimbangkan dirinya sebagai anggota.

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada perusahaan dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006). Didalam suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktivitas kerja, pada umumnya tampak bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil organisasi seperti kinerja dan perputaran karyawan bila dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lainnya. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen afektif adalah pemrediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan (Robbins, 2008).

Moorman, et. al. (1992) menyatakan bahwa komitmen terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu nilai dari hubungan itu sendiri. Hubungan yang mempunyai nilai berkaitan erat dengan kepercayaan bahwa komitmen dapat eksis hanya jika hubungan tersebut penting untuk dipertimbangkan. Hal ini berarti rekan kerja atau

teman kerja akan berusaha untuk membangun hubungan mereka dan akan berusaha untuk meminimalkan komitmen mereka sampai hasil akhir yang potensial menjadi jelas (Zineldin dan Johnson, 2000). Aktivitas kolaborasi dan perubahan merupakan kunci dari suatu hubungan, jika aktivitas dan tindakan kolaborasi positif maka akan dapat menghasilkan komitmen dan hasil akhir yang efektif, efisien, dan produktif (Zineldin dan Johnson, 2000).

Sebagai definisi yang umum, (Meyer & Allen, 1991) mengartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses yang berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan perusahaan. Jika karyawan dalam pekerjaannya memiliki keyakinan bahwa dengan mendapatkan hasil yang baik dan sesuai atau bahkan lebih dari yang diharapkan maka akan memberikan rasa puas pada dirinya, kemudian karyawan akan bekerja keras dan berkomitmen tinggi kepada perusahaan atau organisasinya tersebut (Vroom, 1999).

Menurut (Cut Zurnali, 2010) mengacu pada pendapat (Allen dan Meyer, 1993) diatas sering digunakan oleh para peneliti ilmu perilaku organisasi dan ilmu psikologi.; bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi perilaku karyawan apakah akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, hal tersebut dapat diidentifikasi dalam 3 (tiga) komponen, yaitu :

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan tempat kerjanya.

2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*)

Persepsi seseorang atas biaya dan resiko akibat niat dan keinginan untuk meninggalkan organisasi saat ini, yang melibatkan pengorbanan pribadi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Sebuah dimensi moral yang didasarkan pada perasaan dan tanggung jawab pada organisasi atau institusi yang memperkerjakannya.

Mengingat sedemikian luasnya cakupan dari komitmen organisasi, maka dalam penelitian ini proksi yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasi tersebut adalah berdasarkan nilai komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada tempat kerjanya. Dalam hal ini (*affective commitment*) yaitu keterlibatan emosional para karyawan dilingkungan PT. Bando Indonesia Tangerang berupa perasaan cinta pada tempat kerjanya.

PT. Bando Indonesia adalah salah satu perusahaan terkemuka otomotif dan industri daya transmisi produsen ban di Indonesia. Perusahaan PT. Bando Indonesia memiliki satu pabrik utama di kantor pemasaran Tangerang dan di Jakarta Pusat. Perusahaan ini didirikan pada November 1987, sebuah

perusahaan patungan dengan perusahaan Indonesia, PT. Kreasi Utama Investama dan Bando Chemical Industry, Ltd dari Jepang. Dalam pembentukan perusahaan, Bando Chemical Industry disediakan teknologi manufaktur untuk menghasilkan sabuk sedangkan PT. Kreasi Utama Investama menyediakan akses ke bahan baku yang diperlukan. Perusahaan ini memiliki misi untuk berada dalam posisi sebagai produsen berbiaya rendah dan sebagai pemimpin pasar dalam pertumbuhan pasar Indonesia dan Global cepat, mempertahankan keunggulan melalui produksi yang efisien, distribusi meluas dan lebih dari satu dekade pengalaman operasi.

Ada banyak sekali faktor yang diketahui berpengaruh terhadap komitmen afektif dari seorang karyawan terhadap organisasi, perusahaan dan institusi tempat kerjanya. Beberapa yang akan dibahas dalam penelitian ini antara lain : keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif, dan kinerja karyawan.

Keadilan distributif adalah persepsi karyawan terhadap keadilan alokasi gaji yang mereka terima. Dari keadilan distributif, karyawan mempertimbangkan alokasi distribusi gaji tersebut. Ada beberapa teori yang berkaitan dengan keadilan distribusi. Teori yang sangat populer adalah teori Equity (Carrel & Dittrich, 1978), keadilan distributif yaitu seseorang menilai keadilan dengan cara membandingkan kondisi mereka dengan kondisi orang lain yaitu membandingkan rasio outcome yang diterima yaitu (gaji, benefit dan lingkungan kerja) dan input yang diberikannya (usaha, kemampuan dan pengalaman) dengan rasio serupa dari orang lain. Menurut (Skarlicky &

Folger, 1997) jika rasio outcome input dipersepsikan tidak adil maka seseorang akan berusaha mengembalikan keadilan dengan cara yang tidak produktif, yaitu:

1. Mengurangi input (tidak bekerja keras).
2. Meningkatkan outcome dengan mencuri.
3. Meninggalkan situasi yang tidak adil (keluar dari perusahaan atau menolak bekerjasama dengan orang yang dipersepsikan overreward).

Keberhasilan seorang karyawan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan, sehingga ketika kinerja karyawan dan keberhasilan tercapai, karyawan akan berkomitmen pada perusahaannya. Salah satu faktor untuk meningkatkan komitmen adalah memberikan kompensasi berupa gaji, insentif dan tunjangan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan. Karyawan juga mengharapkan adanya keadilan dan keterbukaan pada sistem dan proses pemberian kompensasi (Retnaningsih dan Sudarwanti, 2007). Sedangkan keadilan prosedural adalah persepsi keadilan karyawan mengenai proses atau mekanisme alokasi gaji yang mereka terima. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh pada sikap dan reaksi mereka.

Faktor lain yang dapat menunjang kinerja dan komitmen afektif di PT. Bando Indonesia Tangerang adalah keadilan kompensasi. Keadilan kompensasi merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi yang terkait dengan peran sumber daya manusia, hal ini dikarenakan masalah keadilan kompensasi akan berhubungan dengan

kemampuan karyawan untuk memenuhi segala kebutuhan hidupnya sehari-hari. Selain itu, masalah keadilan kompensasi juga mengindikasikan kebijakan perusahaan dalam memperlakukan para karyawannya secara adil.

Tjahjono (2010), mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat manajerial. Keputusan tersebut berupa keputusan kompensasi, kenaikan jabatan atau karier, penilaian kinerja dan keputusan formal manajerial lainnya. Nilai keadilan distributif dan keadilan prosedural menjadi hal yang penting dalam pengambilan keputusan tersebut.

Persepsi keadilan distributif merupakan perbandingan dengan yang lain (Marshall, et.al., 2001), sedangkan persepsi individu terhadap keadilan prosedural dalam organisasi atau perusahaan saat aturan prosedural yang ada dalam perusahaan dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam perusahaan itu dilanggar maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan (Sabbagh, 2003).

Keadilan distributif diartikan sebagai cara pandang yang dinyatakan oleh individu mengenai distribusi dari sumber daya dan hasil atau alokasi yang diterimanya dengan cara membandingkannya pada orang lain (Greenberg, 1990, Cropanzano dan Folger, 1989 dalam Fernandes, 2006). Sedangkan keadilan prosedural yang merupakan keadilan yang dirasakan oleh setiap individu atau karyawan dalam perusahaan mengenai prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil keputusan pekerjaan (Folger dan

Konovsky, 1999 dalam fernandes, 2006). Dalam penelitian ini digunakan variabel keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana keadilan kompensasi di PT. Bando Indonesia Tangerang.

Persepsi ketidakadilan terhadap kompensasi yang diterima dapat menimbulkan perilaku negatif pada karyawan terhadap perusahaan dan dampak *job involvement* yang bisa dilihat dari komitmen karyawan yang rendah dan akhirnya akan menurunkan prestasi kerjanya (Noe, 1994). Karyawan yang mempunyai persepsi yang positif terhadap keadilan kompensasi maka akan menilai kompensasi yang diberikan adil sehingga menunjukkan keinginan karyawan tetap berada dalam perusahaan, mempunyai sikap loyalitas yang tinggi serta menerima nilai dan tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan yang mempunyai persepsi negatif terhadap keadilan kompensasi maka akan berdampak pada psikologis karyawan itu sendiri sehingga menimbulkan keinginan untuk karyawan pindah dari perusahaan yang sekarang pindah ketempat perusahaan yang baru.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh keadilan kompensasi terhadap komitmen organisasi, telah dilakukan oleh Samina, Nawab dan Komal, Khalid (2011) hasil dari penelitian adalah bahwa hubungan antara keadilan kompensasi karyawan dan komitmen organisasi karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan satu sama lain. Hasil penelitian Uda (2007) menyatakan terdapat pengaruh secara langsung

yang signifikan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.PLN Persero APJ Malang.

Penelitian tentang keadilan kompensasi menunjukkan bahwa individu akan menampilkan tingkat kinerja dan tingkat komitmen yang lebih tinggi, peningkatan kerja dan kepuasan pembayaran, peningkatan tingkat kepercayaan, dan sikap anggota organisasi ketika mereka merasa bahwa proses pengambilan keputusan adil, dan mereka diperlakukan dengan adil (Rupp dan Cropanzano dalam Byrne *et.al.*, 2003).

Peneliti meneliti tentang pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang. Dari uraian diatas dapat disimpulkan mengapa peneliti tertarik meneliti ini karena menurut peneliti karyawan yang berada di PT. Bando Indonesia Tangerang memiliki keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi sehingga karyawan yang berada di PT. Bando Indonesia Tangerang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap PT. Bando Indonesia Tangerang dan setelah karyawan memiliki keadilan kompensasi dan komitmen afektif yang baik maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik kepada perusahaan PT. Bando Indonesia Tangerang. Jadi menurut peneliti dari 4 variabel tersebut dapat saling berkaitan satu sama lain maka dari itu peneliti ingin membuktikan apakah keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif dan kinerja karyawan saling berkaitan satu sama lain atau tidak.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini mencoba untuk mengkonfirmasi dan menguji ulang penelitian sebelumnya tentang pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, komitmen afektif terhadap kinerja karyawan di PT. Bando Indonesia Tangerang.

1.2 Lingkup Penelitian

Penelitian ini membahas pengaruh dari keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi dan komitmen afektif sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan. Batasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian dilakukan pada PT. Bando Indonesia Tangerang.
2. Subyek penelitian yang diteliti adalah karyawan PT. Bando Indonesia Tangerang.
3. Variabel independen yang diteliti adalah Keadilan Distributif dan Kompensasi, Keadilan Prosedural Kompensasi.
4. Variabel dependen yang diteliti adalah Kinerja Karyawan.
5. Komitmen Afektif sebagai variabel Mediasi.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen afektif ?

2. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen afektif ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen afektif sebagai pemediasi keadilan distributif kompensasi dan kinerja karyawan ?
7. Bagaimana pengaruh komitmen afektif sebagai pemediasi keadilan prosedural kompensasi dan kinerja karyawan ?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini mempunyai tujuan umum untuk mengatur pengaruh variable keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan selanjutnya secara terperinci bertujuan untuk :

1. Menganalisis dan membuktikan pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen afektif.
2. Menganalisis dan membuktikan pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen afektif.
3. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.

4. Menganalisis dan membuktikan pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis dan membuktikan pengaruh keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen afektif sebagai pemediasi keadilan distributif kompensasi dan kinerja karyawan.
7. Menganalisis dan membuktikan pengaruh komitmen afektif sebagai pemediasi keadilan prosedural kompensasi dan kinerja karyawan.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Penelitian mengenai pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan diharapkan akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan pengetahuan dan bukti tentang pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan.
2. Sebagai bahan evaluasi terhadap kebijakan-kebijakan organisasi terutama yang berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia dan perilaku organisasi tentang pengaruh keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif terhadap keadilan kompensasi.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi bagi PT. Bando Indonesia Tangerang, tentang hubungan keadilan distributif kompensasi, keadilan prosedural kompensasi, dan komitmen afektif, terhadap kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.
2. Memberikan masukan pada PT. Bando Indonesia Tangerang, dalam memahami dan mengatasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kinerja karyawan, sehingga dapat mengurangi kerugian yang diakibatkan oleh adanya perputaran karyawan yang tinggi dan dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan.