

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Organisasi merupakan pola, struktur yang menunjukkan baris perintah, posisi pegawai, relasi yang ada, dan lainnya (Hasibuan, 2013:45). Pada sebuah organisasi ada banyak kepemilikan sumber daya. Sumber daya yang dipunyai organisasi meliputi sumber manusia yaitu sumber daya yang memiliki posisi utama dibandingkan dengan *skill* lainnya. Dengan tidak adanya SDM, *skill* lain dalam organisasi tidak mampu berjalan memproduksi sebuah produk. Pegawai bisa dilihat sebagai satu dari banyaknya aspek yang menentukan berhasil tidaknya organisasi dalam pencapaian visi misinya (Sudarmanto, 2015:3). Organisasi mampu berkembang menjadi lebih baik memiliki syarat pada fokus dengan karyawan yang dimilikinya dalam kaitan berjalannya fungsi secara maksimal khususnya guna menghadapi perubahan fenomena.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Dalam proses kerja, penilaian kinerja juga diperlukan, dimana tujuan dari penilaian kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan masa lalu atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Kinerja adalah sejauh mana karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Ketika membahas kinerja

karyawan, sebagian besar dibagi menjadi kinerja dalam peran dan kinerja ekstra peran. Kinerja dalam suatu peran berarti bagaimana seorang karyawan melakukan tugas-tugas spesifiknya sesuai dengan kontrak formal. Sementara itu, kinerja ekstra peran adalah kinerja di luar persyaratan pekerjaan dasar dan membutuhkan kemauan dan keinginan individu untuk melakukan (Simamora, 2015:125).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya, dan merupakan hasil kerja yang telah diselesaikan oleh seseorang dengan standar yang telah ditentukan; dengan standar tersebut diharapkan kinerja seseorang dalam suatu organisasi akan mampu menghasilkan kualitas yang baik. Hubungan antara kinerja dan keadilan memiliki sejarah panjang dan keduanya telah ditemukan terkait erat. Kinerja merupakan tanda keberhasilan atau kegagalan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi (Jufrizen & Kandhita, 2021).

Perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adalah apa yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pencapaian visi organisasi mengacu pada pencapaian kerja atau kinerja perusahaan sebagai kinerja perusahaan. *Performance* adalah hasil dari tindakan seorang karyawan atau tindakan nyata, yang dinyatakan sesuai dengan peran karyawan tersebut dalam organisasi. Kinerja mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang karyawan. Kinerja menunjukkan seberapa baik seorang

karyawan dapat mencapai persyaratan pekerjaan. Demikian pula, kinerja karyawan bersifat individual karena setiap orang berbeda dalam skillnya untuk melakukan pekerjaannya. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik (Sudarmanto, 2015:35).

Bisnis harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kualitas bagus. Teknologi informasi yang semakin maju dan perdagangan mendorong sumber daya manusia untuk bertindak meningkatkan kualitas. Peningkatan kualitas ini tercermin dalam dedikasi organisasi. Komitmen organisasi merupakan kesetiaan seorang karyawan kepada perusahaan. Komitmen organisasi dianggap sebagai keadaan di mana seorang karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Rasa setia karyawan yang tinggi akan menjadikan karyawan tersebut lebih loyal serta kerja secara keras guna terwujudnya visi misi organisasi. Janji-janji ini akan memuaskan pekerjaan dengan adanya dukungan oleh timbal balik perusahaan (Cahyani, dkk, 2020).

Keadilan organisasi merupakan sudut pandang dari karyawan saat merasakan adil tidaknya kebijakan di perusahaan. Rasa adil ini dapat dilihat dengan adanya dedikasi serta kebijakan dari managerial terhadap karyawan dengan jalan kebaikan moral melalui etika yang terstandarisasi. Sudut pandang mengenai adil tidaknya bagi seorang karyawan amat krusial. Karena hal tersebut berpengaruh kepada tindakan karyawan yaitu kesempatan untuk pindah dari organisasi, rasa puas karyawan, rasa loyal pada pekerjaan serta terlibatnya dalam pekerjaan. Keadilan organisasi memiliki efek pada perilaku

karyawan dalam menerima keadilan dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan pencapaian kerja perusahaan (Yuwono, dkk, 2020).

Faktor lain yang merupakan indikasi evaluasi pencapaian kerja karyawan adalah rasa puas karyawan dalam bekerja. *Job satisfaction* memiliki hubungan dengan rasa loyal pada perusahaan, karena pada dasarnya *job satisfaction* merupakan output dari komitmen. *Job satisfaction* sumber daya manusia baik secara langsung maupun tidak merupakan dorongan bagi karyawan guna peningkatan standar kinerja perusahaan. *Job satisfaction* merupakan sikap yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaannya yang mana dalam pekerjaan tersebut individu dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti kebijaksanaan dan aturan organisasi serta memenuhi standar kinerja. *Job satisfaction* ialah keadaan emosional yang nyaman atau tidak nyaman relatif terhadap pekerjaan (Cahyani, dkk, 2020).

PT. Dhano Putra Transport Kudus adalah perusahaan yang menyediakan pelayanan transportasi berupa transportasi logistik bahan-bahan makanan dan lainnya yang melayani trayek antar kota maupun antar provinsi. Guna mendukung visi dan misi perusahaan, PT. Dhano Putra Transport Kudus memiliki armada berupa truk box, truk kapasitas besar baik yang terbuka maupun yang tertutup. Untuk truk box PT. Dhano Putra Transport Kudus menggunakan produk truk keluaran Toyota yaitu Toyota Dyna yang melayani transportasi logistik baik antar kota maupun antarprovinsi. Sedangkan untuk truk besar PT. Dhano Putra Transport Kudus menggunakan produk truk keluaran Hino Ranger, Mitsubishi Fuso, Nissan Diesel Uero,

Isuzu Giga. Daerah trayek PT. Dhano Putra Transport Kudus antara lain meliputi Semarang, Kediri, Yogyakarta, Surabaya, Jember dan Solo. Sedangkan untuk trayek luar pulau kebanyakan daerah Bali dan Lombok. PT. Dhano Putra Transport Kudus bekerja sama dengan beberapa perusahaan yang menggunakan jasa PT. Dhano Putra Transport Kudus untuk mengirimkan logistik perusahaan antara lain PT. Garuda Food, PT. Puri Nusa, PT. Hartono Istana Teknologi, dan lainnya. Dalam menjalankan operasional usahanya PT. Dhano Putra Transport Kudus sangat membutuhkan dukungan dari karyawannya. Namun data rentang waktu sampainya logistik yang diangkut PT. Dhano Putra Transport Kudus Tahun 2021 menunjukkan hasil sebagai berikut.

**Tabel 1.1**  
**Rentang Waktu Sampainya Logistik yang diangkut PT. Dhano Putra Transport Kudus Tahun 2021**

Bulan	Antar Kota dalam Provinsi		Antar Kota Antar Provinsi	
	Ekspektasi	Realita	Ekspektasi	Realita
Januari	1 hari	1,5 hari	3 hari	3,3 hari
Februari	1 hari	1,2 hari	3 hari	3,2 hari
Maret	1 hari	1,3 hari	3 hari	3,4 hari
April	1 hari	1,5 hari	3 hari	3,5 hari
Mei	1 hari	1,3 hari	3 hari	3,6 hari
Juni	1 hari	1,3 hari	3 hari	3,7 hari
Juli	1 hari	1,3 hari	3 hari	4 hari
Agustus	1 hari	1,4 hari	3 hari	4 hari
September	1 hari	1,5 hari	3 hari	3,5 hari
Oktober	1 hari	1,5 hari	3 hari	3,4 hari
November	1 hari	1,5 hari	3 hari	3,5 hari
Desember	1 hari	1,4 hari	3 hari	3,4 hari

Sumber: PT. Dhano Putra Transport Kudus, 2022.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dengan rata-rata rentang waktu sampainya logistik yang diangkut PT. Dhano Putra Transport Kudus Tahun 2021. Data tersebut diperoleh dari Ibu Dian selaku sekretaris dan bagian administrasi PT. Dhano Putra Transport Kudus. Data tabel tersebut menunjukkan adanya keterlambatan sampainya logistik ke tempat tujuan. Keterlambatan tersebut beragam mulai dari 4 jam hingga 24 jam dari jadwal sampainya. Demikian halnya dengan tujuan antar kota antar provinsi, data menunjukkan terdapat keterlambatan dari 5 jam hingga 24 jam. Hal tersebut menyebabkan pelanggan merasa kurang puas dan menyampaikan komplain kepada pihak PT. Dhano Putra Transport Kudus. Hal tersebut menunjukkan kinerja karyawan yang belum maksimal.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain *organization commitment*, *job satisfaction* dan *distributive justice*. Adapun pada aspek *organization commitment*, karyawan PT. Dhano Putra Transport Kudus memiliki komitmen yang belum maksimal, hal tersebut bisa diketahui dari rasa kurang setianya karyawan pada PT. Dhano Putra Transport Kudus karena jika ada PT lain yang lebih menguntungkan, maka karyawan akan bersedia pindah ke PT tersebut.

Pada aspek *job satisfaction*, karyawan PT. Dhano Putra Transport Kudus belum memiliki *job satisfaction* yang baik, hal tersebut disebabkan karena imbalan yang diberikan kepada karyawan kurang memadai untuk biaya hidup pengemudi dan kernet selama di jalan dalam mengantarkan kargo. Demikian halnya dengan aspek *distributive justice*, banyak pengemudi

yang menyatakan bahwa gaji antara pengemudi dan kernet yang tidak jauh beda menjadikan hal tersebut tidak adil, mengingat tugas dan tanggung jawab lebih besar dimiliki oleh pengemudi. Berdasarkan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh *distributive justice* dan *job satisfaction* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja.

*Research gap* yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu yaitu tentang pengaruh terhadap *employee performance*, pada penelitian (Sapkota, 2021), (Prananda, dkk, 2018), (Mustofa, 2022), (Bamiati, 2022) serta (Jufrizen & Kandhita, 2021) menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun penelitian (Atmojo & Tjahjono, 2017) menyimpulkan bahwa *distributive justice* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Hasil penelitian (Khuong & Hoang Quoc, 2017) serta (Atmojo & Tjahjono, 2017) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun penelitian (Cahyani, dkk, 2020) menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Penelitian tentang pengaruh terhadap *organization commitment* yaitu pada penelitian (Jang, dkk, 2019) serta (Yuwono, dkk, 2020) menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh terhadap *organization commitment*. Namun penelitian (Irawan & Sudarma, 2017) menyimpulkan bahwa *distributive justice* tidak berpengaruh terhadap *organization commitment*. Hasil penelitian (Karem, dkk, 2019) serta (Yuwono, dkk, 2020) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organization commitment*.

Namun hasil penelitian (Irawan & Sudarma, 2017) menyimpulkan bahwa *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *organization commitment*. Hasil penelitian (Parveen, 2019) serta (Cahyani, dkk, 2020) menunjukkan bahwa *organization commitment* berpengaruh terhadap *employee performance*. Namun (Pane & Fatmawati, 2017) menyimpulkan *organization commitment* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*.

Berdasarkan uraian di atas, membuat penulis tertarik untuk meneliti sejauh mana faktor faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seorang karyawan, dengan judul “**Pengaruh *Distributive Justice* dan *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* dengan *Organization Commitment* sebagai Variabel Intervening pada PT. Dhano Putra Transport Kudus**”.

## 1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup disusun agar pembahasan penelitian ini tidak melebar. Sehingga dalam penelitian ini peneliti fokus pada beberapa hal yaitu:

1. Variabel dalam penelitian ini meliputi:
  - a. Variabel eksogen: *distributive justice* dan *job satisfaction*.
  - b. Variabel endogen: *employee performance*.
  - c. Variabel intervening: *organization commitment*.
2. Obyek penelitian di PT. Dhano Putra Transport Kudus yang merupakan perusahaan layanan transportasi barang logistik yang berdomisili di Kudus.

3. Subyek penelitian pada karyawan PT. Dhano Putra Transport Kudus.
4. Lama penelitian ini adalah bulan Agustus sampai November 2022.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan data rata-rata rentang waktu sampainya logistik yang diangkut PT. Dhano Putra Transport Kudus Tahun 2021 mengalami keterlambatan sampainya di tempat tujuan, keterlambatan tersebut beragam mulai dari 4 jam hingga 12 jam dari jadwal sampainya. Hal tersebut menyebabkan pelanggan merasa kurang puas dan menyampaikan komplain kepada pihak PT. Dhano Putra Transport Kudus. Hal tersebut menunjukkan kinerja karyawan yang belum maksimal. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain *distributive justice*, *job satisfaction* dan *organization commitment*.

1. *Distributive justice*: banyak pengemudi yang menyatakan bahwa gaji antara pengemudi dan kernet yang tidak jauh beda menjadikan hal tersebut tidak adil, mengingat tugas dan tanggung jawab lebih besar dimiliki oleh pengemudi.
2. *Job satisfaction*, karyawan PT. Dhano Putra Transport Kudus belum memiliki *job satisfaction* yang baik, hal tersebut disebabkan karena imbalan yang diberikan kepada karyawan kurang memadai untuk biaya hidup pengemudi dan kernet selama di jalan dalam mengantarkan kargo.
3. *Organization commitment*, karyawan PT. Dhano Putra Transport Kudus memiliki komitmen yang belum maksimal, hal tersebut bisa diketahui dari rasa kurang setianya karyawan pada PT. Dhano Putra Transport Kudus

karena jika ada PT lain yang lebih menguntungkan, maka karyawan akan bersedia pindah ke PT tersebut.

Sesuai penjelasan latar belakang tersebut, maka pertanyaan penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana pengaruh *distributive justice* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus?
2. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus?
3. Bagaimana pengaruh *distributive justice* terhadap *organization commitment* PT. Dhano Putra Transport Kudus?
4. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *organization commitment* PT. Dhano Putra Transport Kudus?
5. Bagaimana pengaruh *organization commitment* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus?
6. Bagaimana pengaruh *distributive justice* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus melalui *organization commitment*?
7. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus melalui *organization commitment*?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *distributive justice* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus.

2. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus.
3. Menganalisis pengaruh *distributive justice* terhadap *organization commitment* PT. Dhano Putra Transport Kudus.
4. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *organization commitment* PT. Dhano Putra Transport Kudus.
5. Menganalisis pengaruh *organization commitment* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus.
6. Menganalisis pengaruh *distributive justice* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus melalui *organization commitment*.
7. Menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* PT. Dhano Putra Transport Kudus melalui *organization commitment*.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari beberapa tujuan penelitian di atas, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan organisasi atau perusahaan dan dapat memberikan gambaran yang nyata dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

#### **2. Manfaat Praktis**

##### **a. Bagi Peneliti**

Penelitian ini semoga dapat memberikan masukan bagi pengembangan literatur penelitian tentang pentingnya komitmen terhadap *distributive justice*, *job satisfaction*, dan peningkatan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

b. Bagi Pembaca

Informasi kepada pembaca, menambah wawasan, dan bermanfaat sebagai referensi untuk penelitian-penelitian sejenis selanjutnya merupakan manfaat praktis dalam penelitian ini.

c. Bagi Perusahaan

Capaian riset ini yaitu bagi PT. Dhano Putra Transport Kudus agar lebih memperhatikan *distributive justice*, *job satisfaction* dan komitmen dan juga dapat memberi masukan bagi PT. Dhano Putra Transport Kudus dalam pengelolaan karyawan.

