

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama penentu keberhasilan suatu perusahaan. Di era persaingan global saat ini, Indonesia menjadi salah satu negara yang memiliki permasalahan cukup serius dalam persaingan global khususnya dalam hal sumber daya manusia yang rendah. Namun masalah tersebut dalam diatasi mengingat ketersediaan sumber daya manusia di Indonesia yang sangatlah banyak, jika dikembangkan dengan baik (Afandi, 2018:32).

Meningkatkan kinerja sumber daya manusia merupakan tantangan utama yang harus dihadapi oleh setiap stakeholder. Keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam perusahaan itu sendiri. Ketika seorang manajer dapat memotivasi kinerja karyawan dalam perusahaan, dapat dipastikan perusahaan tersebut akan mampu bersaing (Andi dan Nyoto, 2019).

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain komitmen organisasi, kompensasi atau reward, keadilan dan kepuasan kerja dalam diri setiap individu. Dipahami bersama bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat

mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga tidak jarang, orang diangkat untuk menduduki jabatan tertentu pastilah mereka yang mempunyai komitmen atau loyalitas tinggi terhadap organisasi (Meutia dan Husada, 2019).

Dengan kata lain dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangat penting, karena jika tenaga kerja berkomitmen pada organisasi, mereka akan lebih produktif. Tanpa ada komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan, maka tidak akan ada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut (Andi dan Nyoto, 2019).

Karyawan sebagai sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki hak untuk diberlakukan secara adil berdasarkan tingkat pendidikan, posisi, struktur, tugas dan fungsi, sumbangan bagi organisasi, resiko pekerjaan, pengalaman, masa kerja dan kompetensi yang dimiliki. Hak yang diterima harus secara adil baik dilihat dari peraturan di dalam organisasi itu, maupun peraturan pemerintah atau undang – undang. Keadilan dapat dipahami dan diterakan oleh orang – orang yang menggunakan basis rasionalnya untuk mengakomodasi kepentingan semua pihak. Ketika manajemen tidak menggunakan rasionalnya, maka keadilan belum akan dapat terwujud (Badriyah, 2015:45).

Karyawan harus menerima hak – haknya sebagai karyawan yaitu dengan memperoleh imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajiban. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi merupakan suatu

yang sangat kompleks namun sangat penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawannya adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung sangat subyektif. Namun adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan menurunkan semangat kerja dari karyawan itu sendiri (Herispon dan Firdaus, 2022).

PT. Tarindo adalah sebuah perusahaan yang memproduksi logam atau kuningan yang berlokasi di Juwana, Pati, Jawa Tengah yang memiliki 514 karyawan. Didirikan pada tahun 1972 oleh Bapak Soetardjo dengan nama "TD" berbentuk *home industry* memproduksi grendel pintu kuningan, engsel pintu kuningan, kunci pengait jendela dan anak timbangan untuk timbangan meja. Bidang usaha dikembangkan pada tahun 1980 menambah jenis produk dengan memproduksi lampu robyong, vas bunga dan lampu dinding sebagai anak angkat PT. Krisna Kuningan Juwana. Pada tahun 1986 berubah nama menjadi "Tarindo Kuningan" dengan ekspansi produk kran air berbahan baku kuningan. Mempertimbangkan prospek dan kapasitas perusahaan sejak tahun 1992 difokuskan untuk memproduksi Kran Air dengan merek dagang "Amico". Kemudian pada tahun 2012 sesuai Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-46557.AH.01.01

Tarindo Kuningan berubah menjadi badan perseroan terbatas dengan nama PT. Tarindo yang memiliki tiga lokasi di Juwana.

Bagi setiap badan usaha, kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Jika dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebaiknya tanpa kompensasi yang cukup, komitmen karyawan terhadap perusahaan akan menurun. Adapun jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan di PT. Tarindo adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Rincian Kompensasi yang Diterima Karyawan PT. Tarindo

No.	Jenis Kompensasi	Keterangan
1.	Gaji	Gaji dibayarkan berdasarkan system satuan waktu waktu.
2.	Bonus	a. Bonus harian pencapaian target per kelompok 5 orang sebesar 300 pcs produk. b. Bonus bulanan untuk quality control dan pengawas produksi. c. Bonus untuk bagian teknisi. d. Bonus tahunan untuk bagian manajerial didasarkan presentase deviden 2,5 % s/d 7 % per tahun tutup buku.
3.	Tunjangan	a. Tunjangan hari raya. b. Tunjangan kesehatan BPJS dan Asuransi. c. Cuti hamil dan melahirkan maksimal 3 bulan.

No.	Jenis Kompensasi	Keterangan
		d. Biaya berobat ke fasilitas kesehatan jika terjadi kecelakaan kerja di perusahaan.
4.	Fasilitas	APD atau Alat Pelindung Diri: a. Masker dan kaos tangan untuk semua unit produksi. b. Kacamata untuk karyawan bubut, burTap dan las. c. Sepatu kerja bagian bengkel dan penanggungjawab alat mesin. d. Helm kerja.

Sumber: PT. Tarindo, 2020.

Dari tabel dapat diketahui bahwa masalah yang dihadapi oleh PT. Tarindo Juwana terkait tentang system kompensasi ialah pemberian *reward*/atau penghargaan atas prestasi karyawan yaitu dengan memberikan pujian serta bonus secara materiil tanpa disertai dengan adanya jenjang karier yang jelas.

Masalah selanjutnya tentang sistem pemberian bonus yang berbeda-beda antara posisi satu dengan yang lainnya, hal ini terkadang menimbulkan kecemburuan sosial antara karyawan satu dengan yang lainnya, dimana pemberian kompensasi tersebut dirasa kurang adil dan baik. Akibat dari ketidakpuasan system imbalan yang diterima oleh karyawan juga akan berdampak pada penurunan kinerja, meningkatkan keluhan – keluhan, penyebab mogok kerja serta mengarah pada tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan ketidakhadiran dan perputaran karyawan sehingga

menurunkan produktivitas perusahaan. Adapun tindak pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan PT. Tarindo adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2
Presentase Pelanggaran Karyawan PT. Tarindo

Kriteria Pelanggaran	Presentase
Datang terlambat	29%
Tidak masuk tanpa keterangan	20%
Pulang lebih awal	20%
Pergi tanpa keterangan saat jam kerja	13%
Ketelitian dalam bekerja	18%

Sumber: PT. Tarindo, 2020.

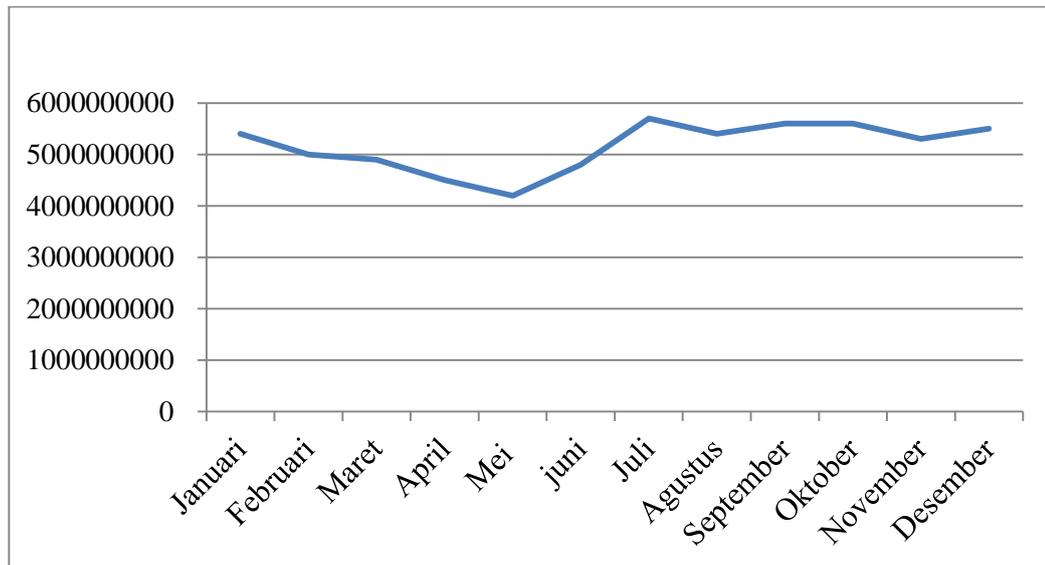
Dari tabel di atas, tentang penilaian kinerja karyawan masih belum optimal. Hal ini terlihat dari tingkat pelanggaran tercatat cukup tinggi terutama pada keterlambatan karyawan mencapai 29%. Berbagai pelanggaran yang dilakukan menyebabkan permasalahan pada kinerja karyawan di PT. Tarindo termasuk mengenai produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai rencana (Sinungan 2003:12 dalam Busro 2018:344). Dimana dalam hal ini PT. Tarindo memiliki target produksi sebanyak 200 colly per hari atau sekitar 840.000 pcs per bulan.

Tabel 1.3
Tabel Produksi

No.	Bulan	Total Produksi(pcs)
1.	Januari	504.254
2.	Februari	473.334
3.	Maret	456.804
4.	April	423.135
5.	Mei	391.231
6.	Juni	448.050
7.	Juli	540.000
8.	Agustus	511.276
9.	September	522.331
10.	Oktober	522.006
11.	November	501.304
12.	Desember	517.396

Sumber: PT. Tarindo, 2020.

Dari tabel di atas diketahui bahwa total produksi per bulan belum mencapai target produksi dikarenakan rata rata produksi belum mencapai 840.000 pcs. Hal ini menunjukkan adanya masalah kinerja karyawan yang berhubungan dengan indikator *quantity* yaitu menyangkut jumlah output yang dihasilkan berdasarkan satuan waktu yang telah ditentukan. Belum optimalnya produktivitas mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan seperti dalam grafik berikut:



Sumber: PT. Tarindo 2020

Gambar 1.1
Data Pendapatan PT. Tarindo Juwana 2020

Dilihat dari gambar 1.1 diatas diketahui pendapatan perusahaan belum stabil setiap bulannya. Hal ini ditandai dengan grafik pendapatan yang terus melandai dari bulan Januari hingga Mei dan baru mengalami peningkatan pada bulan Juni.

Menurut Schermerharn (2013:7), produktivitas diartikan sebagai hasil pengukuran suatu kinerja dengan memperhitungkan sumber daya yang digunakan, termasuk sumber daya manusia. Oleh sebab itu kinerja karyawan berperan penting dalam mencapai tujuan PT. Tarindo. Menaikkan produktivitas sama dengan meningkatkan kinerja karyawan, oleh sebab itu manajer harus memikirkan beberapa strategi yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja para pekerjanya.

Hasil penelitian terdahulu menerangkan adanya *research gap* atau perbedaan hasil penelitian dari peneliti terdahulu. Hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian Syauta, et.al (2017) dan Osa & Amos (2018) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejenis lainnya dari Khan, et al (2017) menunjukkan hasil yang positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan secara signifikan. Namun hasil berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Warongan (2018), hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini dikarenakan kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya didasari tidak sesuainya pendapatan/gaji dengan performa yang dilakukan karyawannya yang menyebabkan perasaan tidak nyaman bekerja dalam organisasi tersebut.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Pratama dan Dihan (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan hasil berbeda dinyatakan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tahir dkk (2017) dimana komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian yang dilakukan Nurcahyani dan Adnyani (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti kepuasan akan berpengaruh terhadap kinerja apabila kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaannya sesuai dengan

apa yang diharapkan, dan imbalan yang diterima mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusril (2017), kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang sudah puas dengan gaji yang didapatkannya dalam waktu yang lama hal tersebut akan dirasa menjadi hal yang biasa. Sehingga rawan akan menurunnya kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi (2017) menyatakan bahwa keadilan prosedural dalam keadilan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mussoli (2019) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Pada penelitian Elanain (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi, sedangkan hasil penelitian Crow *et. al* (2017) mengemukakan bahwa Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebagai mediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural dengan komitmen organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan Akram *et.al* (2019) menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap kepuasan karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Nurhalimah (2018) menyatakan bahwa keadilan prosedural berdampak positif terhadap kepuasan karyawan di perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Juliningrum dan Sudiro (2018) menjelaskan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Andreani (2019) mengemukakan bahwa kompensasi menjadi faktor utama dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Keadilan Prosedural dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Tarindo (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Tarindo Juwana)”**.

1.2 Ruang Lingkup

Penelitian ini merupakan penelitian manajemen yang berfokus pada sumber daya manusia dengan variabel yang diteliti adalah komitmen organisasi, keadilan prosedural, kompensasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana. Dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya serta agar penelitian dapat dilakukan secara mendalam, maka tidak semua masalah akan diteliti. Ruang lingkup pada penelitian ini dibatasi pada masalah sebagai berikut:

1. Masalah dalam penelitian ini berfokus pada variabel komitmen organisasi, keadilan prosedural, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Tarindo Juwana.
2. Subjek penelitian: Karyawan bagian produksi.

3. Objek penelitian: PT. Tarindo Juwana, Pati, Jawa Tengah.
4. Jangka waktu penelitian selama 3 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat beberapa permasalahan antara lain:

1. Kompensasi: pemberian *reward*/atau penghargaan atas prestasi karyawan yaitu dengan memberikan pujian serta bonus secara materiil tanpa disertai dengan adanya jenjang karier yang jelas.
2. Penilaian kinerja karyawan masih belum optimal. Hal ini terlihat dari tingkat pelanggaran tercatat cukup tinggi terutama pada keterlambatan karyawan mencapai 29%.
3. Total produksi per bulan belum mencapai target produksi dikarenakan rata rata produksi belum mencapai 840.000 pcs.
4. pendapatan perusahaan belum stabil setiap bulannya. Hal ini ditandai dengan grafik pendapatan yang terus melandai dari bulan Januari hingga Mei dan baru mengalami peningkatan pada bulan Juni.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tarindo Juwana?
2. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tarindo Juwana?

3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Tarindo Juwana?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Tarindo Juwana?
5. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan PT. Tarindo Juwana?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Tarindo Juwana?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana?

1.4 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.
2. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.
3. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.
5. Menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.

6. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tarindo Juwana.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Bagi peneliti, menambah ilmu, pengetahuan dan informasi baik bersifat teoritis maupun empiris mengenai komitmen organisasi, keadilan prosedural, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini.
- b. Bagi peneliti selanjutnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian di masa yang akan datang pada bidang yang sama.

2. Manfaat Praktis

Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT. Tarindo dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan, keadilan prosedural dan kompensasi serta kepuasan karyawan untuk memaksimalkan kinerja karyawan di perusahaan.