

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi atau perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Salah satu hal yang harus menjadi perhatian utama organisasi atau perusahaan adalah kepuasan kinerja para karyawannya. Apabila karyawan dalam bekerja mereka tidak merasakan kenyamanan dan kurang dihargai, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya.

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta merupakan salah satu perguruan tinggi swasta terbaik di Indonesia yang saat ini berada di ranking ke-37 diantara semua PTN dan PTS yang ada di Indonesia. Tentunya UMY memiliki banyak karyawan yang harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang optimal. Isu penting berkaitan dengan hasil individual karyawan adalah kepuasan kinerja karyawan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan beberapa karyawan terdapat fenomena yang terjadi pada karyawan di UMY bahwa dalam memberikan pelayanan kepada mahasiswa mereka tidak bekerja dengan semangat, terlihat dari lamanya waktu dalam memberikan pelayanan pada unit tertentu. Faktor dari kurang bersemangatnya karyawan dalam memberikan pelayanan yaitu pemberian kompensasi finansial kepada karyawan masih dirasakan belum memenuhi tingkat kebutuhan dan kepuasan dari karyawan dengan tingkat pendapatan yang diterima. Ini tercermin dari banyak keluhan karyawan untuk ditingkatkan kompensasinya sesuai dengan tingkat kesejahteraan pribadi dan keluarganya atas pendapatan yang

diterima. Banyak karyawan saat ini mendambakan pemberian finansial kompensasi untuk ditingkatkan sesuai dengan kelayakan pemberiannya dengan pekerjaan yang dilakukan (sumber pengamatan dan wawancara dari beberapa karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). Banyak faktor yang memegang peranan penting dalam mempengaruhi kepuasan dari karyawan, faktor tersebut antara lain adalah keadilan dalam organisasi. Dalam studi eksperimennya, Tjahjono (2011) menjelaskan keadilan dapat meningkatkan kepuasan karyawan.

Secara umum teori keadilan distributif mengatakan bahwa individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi setiap hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi dan yang paling sering digunakannya yaitu aturan hak menurut keadilan (Tjahjono, 2008b). Keadilan distributif berfokus pada persepsi keadilan akan hasil yang diterima karyawan dalam sebuah organisasi dan didasarkan pada gagasan ekuitas. Keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi yang berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio imbalan yang diterima seimbang, maka karyawan akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributif (Tjahjono, 2008b).

Studi keadilan merupakan bagian penting ditempat kerja yang berawal dari keadilan distributif sampai dengan keadilan prosedural sebagai sentral kajian keadilan ditempat kerja. Studi ini berbasis pada salah satu teori klasik keadilan yang disebut dengan teori *equity* dimana karyawan mengevaluasi kontribusi dan jasanya yang diberikan pada organisasi dan mereka peroleh apa dari organisasi. Sedangkan, keadilan prosedural merupakan keadilan atas mekanisme dan alokasi keadilan distributif. Terkait dengan keadilan dapat diartikan bahwa keadilan kompensasi adalah persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya pembayaran yang mereka

terima dibandingkan dengan prestasi kerja. Secara konseptual, kompensasi adalah salah satu praktek penting pengelolaan SDM yang ada hubungan erat dengan kinerja (Tjahjono, 2005). Oleh karena itu kompensasi baik dari distribusi maupun prosedural akan mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lain. Menurut Mutiara Pangabean dalam Subekhi (2012) kompensasi adalah segala bentuk penghargaan yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Organisasi atau perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi. Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi serta keseimbangan antara karyawan. Program kompensasi dalam organisasi harus memenuhinya sisi legal dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai dengan keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan dan peningkatan keberhasilan kinerja organisasi.

Selain hal diatas, keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan tetapi juga berkaitan dengan hukuman, akan tetapi hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil dan sesuai dengan perilaku negatif karyawan. Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu dan maupun kelompok. Keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan khususnya dalam hal bagaimana individu maupun kelompok mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda. Keadilan distributif merupakan keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok

yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan kompensasi saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi karyawan.

Setiap karyawan menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan membandingkan kontribusi rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumberdaya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, promosi dan kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan rasio ini juga harus dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain. Untuk mengatur urusan diatas, diperlukan manajemen kompensasi yang baik. Manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Marwansyah (2012) menyebutkan bahwa manajemen kompensasi dalam sebuah organisasi secara umum bertujuan untuk membantu organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis).

Karyawan dapat mengevaluasi hasil yang diterima dan menilai adanya perlakuan yang tidak adil pada mereka melalui perbandingan input dan output dengan sesama rekan kerja. Sebagai contoh, bila beberapa karyawan mendapatkan pekerjaan yang sama dan input serta *output* yang mereka hasilkan sama akan tetapi penerimaan hasil mereka terdapat perbedaan maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan dalam perlakuan. Rasa ketidakadilan melalui rasio perbandingan ini akan menimbulkan rasa ketidak puasan kerja karyawan tersebut. Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika ini dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka kedalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukungnya diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih

lanjut suasana tersebut akan membawa karyawan dengan suka rela menyumbangkan sesuatu untuk tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

Kepuasan kerja juga menjadi penting untuk diketahui oleh setiap pemimpin, baik pimpinan pada posisi atas seperti manajemen maupun manajemen menengah. Pentingnya bagi para manajer dan peneliti, sehubungan dengan faktanya bahwa kepuasan kompensasi memiliki potensi untuk mempengaruhi secara luas perilaku dalam organisasi dan berperan penting untuk kesejahteraan karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang telah diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2003). Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu: Kompensasi langsung berupa gaji, upah yang intensif dan kompensasi yang tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti dan penghargaan. Martoyo (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* dan *employees*, baik yang berupa uang (*finansial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinansial*). Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka akan timbul rasa kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya, apabila imbalan yang diterima tidak sesuai dengan tingkat prestasinya, maka akan cenderung timbul rasa ketidakpastian. Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi jika dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika ada karyawan yang mempunyai konflik dengan sesama rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut. Kepuasan karyawan banyak dipengaruhi juga oleh sikap pimpinan dalam

kepemimpinan. Kepemimpinan berpartisipasi juga dalam memberikan kepuasan bagi karyawan. Kepuasan karyawan juga merupakan kunci pendorong dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan juga akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Peneliti terdahulu yang menyebutkan bahwa perilaku adil dalam pekerjaan berhubungan erat dengan perilaku kerja dari karyawan dan output pekerjaan yang lebih tinggi. Salah satu peneliti menerangkan bahwa persepsi keadilan sudah lama menjadi *variable explanatory* dalam penelitian suatu organisasi diantaranya adalah (Edy, 2013). Namun secara spesifik menegaskan bahwa keadilan organisasional menjadi pondasi penting dalam suatu pekerjaan untuk membangun sebuah kepuasan dalam bekerja. Jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil dalam pekerjaan maka semangat dan moral bekerja mereka akan turun. Hal ini tentunya sangat berdampak nantinya kepada output yang dihasilkan oleh perusahaan.

Terkait dengan pemaparan diatas, setelah peneliti melakukan survei dan wawancara langsung pada karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi dan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan faktor penting dalam proses hubungan karyawan terhadap perusahaan dalam jangka panjang disamping itu kompensasi juga merupakan langkah nyata pentingnya sumberdaya manusia untuk mengembangkan produktivitas dan kreatifitas karyawan. Untuk itu penelitian ini akan mengangkat judul :

**“PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI DAN KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KOMPENSASI DAN KINERJA KARYAWAN”**

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti mengidentifikasi masalah yang ada sebagai berikut :

1. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kompensasi karyawan?
2. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kompensasi karyawan?
4. Apakah keadilan prosedural kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

## **C. TUJUAN MASALAH**

Kegiatan penelitian yang penulis lakukan memiliki tujuan, adapun tujuan dari penelitian ini diantaranya adalah :

1. Menganalisis keadilan distributif kompensasi terhadap kepuasan kompensasi karyawan.
2. Menganalisis keadilan distributif kompensasi terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis keadilan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kompensasi karyawan.
4. Menganalisis keadilan prosedural kompensasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis kepuasan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Hasil proposal ini memiliki kegunaan yang bersifat teoritis dan praktis. Adapun kegunaan dari proposal ini adalah :

1. Kegunaan bagi penulis dari hasil proposal ini diharapkan bermanfaat bagi penulis untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan di bidang sumberdaya manusia terutama mengenai kinerja karyawan dalam peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Kegunaan teoritis dari hasil proposal ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi ilmu sosial khususnya bagi ilmu ekonomi serta dapat dijadikan bahan acuan mengenai pembahasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Keadilan Distributif Kompensasi karyawan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
3. Kegunaan praktis dari hasil proposal ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai sarana membandingkan antara teori yang didapat saat perkuliahan dan praktek dilapangan dan sebagai pertimbangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam faktor-faktor yang mempengaruhi Keadilan Prosedural Kompensasi karyawan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.