

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap Pegawai yang merasa puas dalam bekerja dan sesuai dengan keinginan perusahaan atau instansi itu tergantung dari lingkungan tempat bekerja seperti memiliki rekan kerja dan supervisor yang baik. Kepuasan yang dirasakan oleh pegawai akan berdampak pada perkembangan pola interaksi rutin. Hal tersebut jugag merupakan faktor utama dalam menentukan perilaku dan respon mereka terhadap pekerjaan dan melalui tingkah laku serta respon inilah dapat dicapai efektifitas organisasional (Handoko,2014).

Menurut Robbins (2015) kepuasan kerja termaksud dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang tersedia. Kepuasan kerja yang kecil akan berpengaruh negatif pada perkembangan mutu pelayanan. Menurut As'ad (2012) kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku pegawai antara lain *produktifitas, absentisme, kecelakaan kerja* dan pengunduran diri. Menurut Mangkunegara, (2017) mengemukakan bahwa pada perusahaan atau instansi yang pegawainya kurang puas dalam bekerja akan banyak yang mengundurkan diri. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja (Hasibuan 2016). Anggapan para pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan

pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan (Mangkunegara, 2017).

PT. Altrak 1978 sesuai dengan namanya berdiri pada tahun 1978 sebagai anak perusahaan dari Central Cipta Murdaya atau CCM. PT. Altrak 1978 sejak berdirinya bergerak dibidang perdagangan alat-alat berat dengan menjadi sole agent dan distributor : Cummins, New Holland, Austoft, Mitsubishi, Nichiyu, Fatuzzi, Kawasaki, Grove Manitowoc, Dynapac, Fleetguard dan JCB. Berikut ini jawaban 6 informan mengenai kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Kesimpulan Wawancara Awal Tentang Kepuasan Kerja

No	Pernyataan Responden
1	Pekerjaan yang dilakukan saat ini kurang menarik
2	Tidak ada kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan
3	Kenaikan Jabatan tidak ada
4	Pekerjaan saat ini membosankan
5	Tidak ada promosi jabatan
6	Tidak ada diberikan kesempatan untuk belajar

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 6 informan menunjukkan bahwa permasalahan pada kepuasan kerja pada PT. Altrak 1978 adalah bahwa pada umumnya pegawai menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan saat ini kurang menarik, tidak ada kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan, serta Promosi jarang terjadi di tempat bekerja.

Dalam literatur ditemukan bahwa kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sipahutar (2022) kompensasi merupakan salah

satu faktor baik secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Endeka (2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sistem kompensasi merupakan salah satu sub sistem yang penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), baik pada organisasi publik maupun dalam organisasi swasta. Kompensasi menyangkut penghargaan organisasi terhadap individu di dalam organisasi. Secara psikologis, kompensasi yang layak akan memacu semangat dan loyalitas seseorang pada organisasi karena mereka merasa diperhatikan dan dibayar sesuai dengan harapannya. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat menghilangkan produktivitas pegawai. Dalam jangka panjang, hal ini akan berimplikasi pada tingginya angka turn-over dalam organisasi karena kemampuan setiap orang tidak dihargai dengan wajar. Oleh karena itu, keputusan strategis yang berkaitan dengan tingkat kompensasi, struktur kompensasi, evaluasi kinerja dan sistem reward sangat mempengaruhi tingkat kompetisi organisasi di pasar pencari kerja untuk mendapatkan pegawai yang kompeten dan qualified (Rahman, 2019).

Menurut Rahman (2019) Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atas kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal yang pertama dalam proses penggajian, dan merupakan dasar bagi kebijakan dan praktek pembayaran gaji di suatu organisasi, dimana perusahaan mengacu pada standar yang diberlakukan untuk sebuah posisi yang akan ditempati oleh karyawan. Menurut Schuller dan Jackson dalam

(Rahman, 2019) mendefinisikan Pay for position adalah memberikan kepada masing-masing individu suatu tingkat pembayaran sesuai dengan jabatannya.

Penggajian berdasarkan posisi menggunakan 3 komponen untuk mengembangkan rencana kompensasi : Pertama, mewujudkan keadilan internal melalui evaluasi jabatan kedua, mewujudkan keadilan eksternal melalui survei pasar; dan ketiga, mencapai keadilan individu (Rahman, 2019). Menurut Rahman (2019) mendefinisikan bahwa : “Penggajian berdasarkan performance adalah perusahaan mendasarkan penggajian karyawan untuk jangkauan, kedalaman, dan jenis keahlian serta pengetahuan mereka daripada berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan hasil wawancara awal menunjukkan bahwa permasalahan pada kompensasi berdasarkan *Pay For Person* pada PT. Altrak 1978 adalah gaji yang diterima belum sesuai dengan kompetensi setiap karyawan, kompetensi yang baik belum tentu mempengaruhi pemberian skala grade, pengalaman kerja yang dimiliki belum tentu mempengaruhi besaran gaji yang anda terima, Skala grade yang diberikan berbeda, tidak sesuai dengan pengalaman kerja setiap karyawan dan Tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepada pegawai tidak sesuai dengan besaran gaji yang diterima.

Pegawai yang menyatakan pemberian gaji yang sesuai, belum dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, pemberian fasilitas yang sesuai belum dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, fasilitas yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan posisi pekerjaan anda, tidak semua fasilitas dalam posisi pekerjaan anda merupakan bentuk tunjangan dari perusahaan dan

tidak semua program pelatihan yang memadai merupakan bentuk kompensasi posisi kerja setiap karyawan. Pegawai yang menyatakan prestasi yang baik belum tentu akan berdampak pada pemberian insentif yang meningkat, fasilitas dan bonus yang diberikan perusahaan tidak dinilai dari prestasi kinerja karyawan, penghargaan kerja yang diberikan secara langsung perusahaan tidak berupa peningkatan insentif dan bonus dan pemberian insentif belum sesuai dengan harapan.

“Work life balance adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota (masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut*work-life balance* meliputi sumber daya pada perawatan orang tua dan anak, perawatan, kesehatan dan kesejahteraan pegawai, dan relokasi dan lain-lain. Sehingga dapat memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata (Robbins dan Judge, 2013)”

Dengan adanya keseimbangan kehidupan di dalam pekerjaan merupakan tingkat kepuasan yang berkaitan dengan peran ganda dalam kehidupan seseorang misalnya dalam pekerjaan menuntut pekerja untuk bekerja sepenuh waktu atau lembur dan membuat pekerja tidak memiliki waktu yang seimbang untuk keluarganya (Prowse, 2015).

Worklife balance yang tidak terpenuhi berdampak menurunkan produktivitas pegawai. Terlalu lama bekerja dapat mengakibatkan kelelahan secara fisik dan mental. Kelelahan yang diakibatkan, dapat membuat seseorang cenderung menjadi kurang fokus dan sering berbuat kesalahan.

Hasil literatur yang memperlihatkan bahwa *Work Life Balance* mempengaruhi kepuasan kerja. Ganapathi (2016) *work-life balance* menjadikan pabilitas perseorangan untuk melakukan tanggung jawab dalam melangsungkan kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan mereka, serta berkomitmen pada aktivitas di luar pekerjaan dan kegiatan lain. Hal ini sesuai dengan penelitian Ganapathi (2016) menyatakan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil pengamatan tentang *work-life balance* terhadap pegawai PT. Altrak 1978 menunjukkan bahwa hampir seluruh pegawai yang *work-life balance* menurun hal ini disebabkan karena Suasana dalam pekerjaan kurang mendukung aktivitas yang disukai dalam kehidupan pribadi dan juga beban pekerjaan saat ini menjadikan pegawai sulit menjalani kehidupan pribadi hal ini berarti beban yang dijalani disekolah sungguh berat sehingga tidak bisa menjalani kehidupan pribadi.

Perlakuan adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Rakhmawati Hijiyanti, 2013). Dalam hal ini, keadilan dikatakan ada apabila karyawan merasa imbalan yang mereka terima sama dengan apa yang karyawan lain terima dengan kinerja dan pekerjaan yang sama. Ketidakadilan terjadi apabila imbalan yang diberikan perusahaan tidak sesuai

dengan apa yang karyawan lakukan, dan apa yang karyawan lakukan tidak mendapat hasil sepadan dengan apa yang karyawan lain lakukan dengan tugas dan pekerjaan yang sama yang telah perusahaan berikan. Keadilan bukan berarti sama rata, tetapi sesuai antara pengorbanan dengan penghasilan. Semakin tinggi pengorbanan yang telah dilakukan semakin tinggi juga penghasilan yang diharapkan oleh karyawan.

Dalam *Equity teory* (teori keadilan), menjelaskan bahwa keadilan distributif dan prosedural menunjuk pada persepsi karyawan mengenai kewajaran dan keseimbangan antara masukan yang mereka berikan dalam bentuk pendidikan, latihan, pengalaman, dengan penghargaan yang mereka terima (Hani Handoko, 2015). Dengan demikian, karyawan akan cenderung meminta balas jasa yang sesuai dengan apa yang mereka kerjakan. Apabila hal tersebut terpenuhi maka timbul rasa kepuasan dari karyawan akan kinerja yang telah mereka berikan bagi perusahaan atau instansi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan atau instansi untuk mengelola keadilan secara baik.

Berdasarkan pada pengamatan yang telah peneliti lakukan di PT. Altrak 1978, peraturan prosedural yang telah ditetapkan tidak melibatkan pegawai dalam memutuskannya. Pegawai hanya perlu taat terhadap peraturan yang dibuat tanpa adanya negosiasi antara pimpinan (atasan) dan pegawai (bawahan). Selain itu, kurangnya konsistensi dalam peraturan prosedural yang telah dibuat menurunkan tingkat kepuasan pegawai terhadap keadilan prosedural pada instansi tempat mereka bekerja. Konsistensi yang dimaksudkan dalam hal ini, seperti pemberian sanksi yang tidak sama antara pegawai satu dengan pegawai lainnya apabila

mereka melakukan pelanggaran peraturan prosedural, baik sanksi berupa lisan (teguran) maupun tulisan (surat peringatan).

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk meneliti “**Pengaruh Kompensasi, *Work Life Balance* dan *Procedural Justice* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. ALTRAK 1978**”.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?
2. Bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?
3. Bagaimana pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?
2. Untuk menguji bagaimana pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?
3. Untuk menguji bagaimana pengaruh *procedural justice* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978?

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan diatas, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari penulisan ini adalah untuk menambah wawasan peneliti tentang bagaimana pengaruh kompensasi, *work life balance* dan *procedural justice* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978.

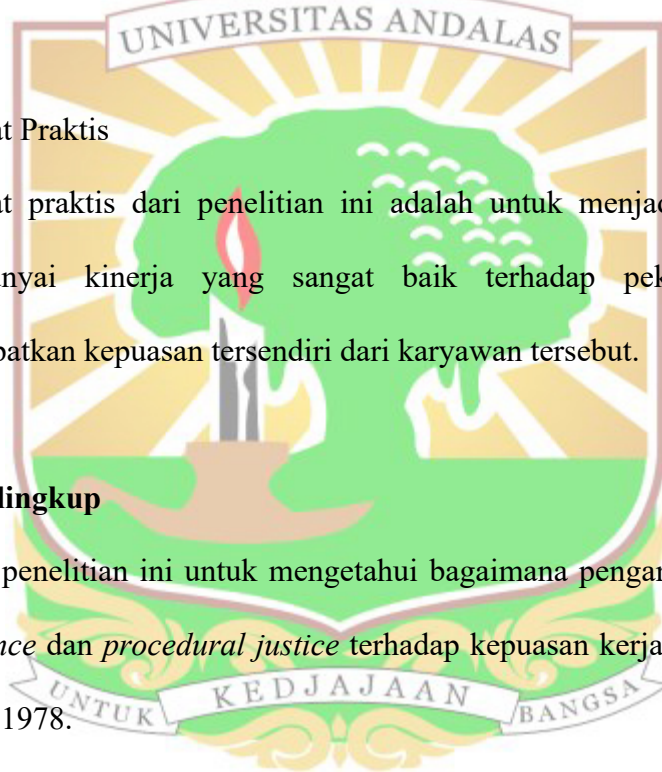
2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk menjadikan karyawan mempunyai kinerja yang sangat baik terhadap pekerjaannya dan mendapatkan kepuasan tersendiri dari karyawan tersebut.

1.5 Ruang lingkup

Kajian penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompensasi, *work life balance* dan *procedural justice* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978.

Batasan-batasan penelitian akan memiliki keterbatasan pada PT. ALTRAK 1978 Padang serta Teknik pengumpulan datanya adalah kuesioner.



1.6 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada pengaruh kompensasi, work life balance dan procedural justice terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. ALTRAK 1978.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan laporan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisi teori-teori yang menjadi acuan penelitian mengenai Gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja kepegawaian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang tahap-tahap dalam melakukan penelitian yang menjelaskan tentang penjabaran tentang alasan pemilihan objek, sumber data, populasi dan sampel, variable penelitian, teknik pengambilan sampel, dan teknis analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan bagaimana hasil dari pengolahan data dan menjelaskan hasil yang di dapatkan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menyampaikan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian, menjabarkan kekurangan atau keterbatasan penelitian, implikasi penelitian ini dan memberikan masukan atau saran untuk penelitian kedepannya.