

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam sebuah perusahaan. Sumber daya manusia menjadi motor penggerak perusahaan dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Kontribusi yang ditunjukkan oleh sumber daya manusia akan memberikan dampak pada perusahaan. Setiap perencanaan hingga eksekusi yang dilakukan oleh sumber daya manusia akan menjadi tolak ukur yang digunakan untuk menilai kemajuan atau kemunduran dari perusahaan. Fungsi krusial dari keberadaan sumber daya manusia membuat perusahaan menaruh perhatian lebih pada pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Proses pemberdayaan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola setiap perencanaan pada karyawan hingga kesejahteraan karyawan dengan baik.

Kesejahteraan karyawan menjadi unsur penilaian dalam menciptakan kondisi perusahaan yang stabil dan dinamis. Kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan membangun hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawan. Perencanaan kesejahteraan karyawan melalui pemberian imbal balik yang sepadan dengan kinerja yang dilakukannya serta pemberian tunjangan-tunjangan hingga asuransi yang menjadi hak karyawan. Kesejahteraan karyawan ini direncanakan dengan melihat bagaimana kondisi perusahaan, kinerja karyawan hingga risiko yang

harus dihadapi oleh karyawan ketika bekerja. Kesejahteraan ini diwujudkan dengan pembagian secara adil. Keadilan organisasi merupakan aspek penting dalam setiap tindakan yang dilakukan hingga proses pengambilan keputusan. Keadilan organisasi memegang peran untuk bisa menyeimbangkan perusahaan. Keadilan organisasi mengakomodasikan berbagai kepentingan yang ada dengan seimbang dan terintegrasi dengan baik. Sehingga semua kepentingan bisa terlaksana dengan baik dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Keadilan organisasi yang ditunjukkan oleh sebuah perusahaan akan membawa dampak pada pembangunan komitmen karyawan.

Komitmen organisasi yang dimiliki karyawan merupakan perwujudan sikap setia dan loyal karyawan pada perusahaan. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan akan menuntun dirinya untuk menunjukkan upaya penuh pada perusahaan melalui kontribusi yang nyata. Selain itu, komitmen ini memberikan karyawan kepercayaan terhadap perusahaan dan menjadikan tujuan perusahaan menjadi prioritas untuk diwujudkan. Komitmen memegang peran untuk memberikan dorongan dalam diri karyawan sehingga dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki. Potensi ini digunakan untuk menunjang kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada perusahaan akan menunjukkan performa baik dalam kinerjanya.

Kinerja karyawan merupakan upaya yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan menjadi titik awal pada kemajuan atau kemunduran perusahaan. Kinerja karyawan adalah alur penggerak perusahaan, dimana ketika kinerja karyawan dapat

menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diembannya dengan baik maka perusahaan dapat memproduksi secara lancar. Namun ketika timbul kemunduran pada kinerja karyawan, maka perusahaan akan mendapatkan kerugian dimana banyak tanggung jawab yang tidak dapat dikerjakan dengan baik atau bahkan dapat menghambat proses produksi perusahaan.

PT Karyamitra Budisentosa merupakan perusahaan pembuat sepatu, retail, dan *trading* untuk sepatu kulit. PT Karyamitra Budisentosa memproduksi sepatu wanita dengan bahan utama kulit. PT Karyamitra Budisentosa memiliki memiliki 3 (tiga) *factory*, salah satu *factory* yakni *factory* 1 berada di Jl. Gunung Gangsir No. 1A Pandaan, Pasuruan, Jawa Timur. PT Karyamitra Budisentosa pada *factory* 1 terdiri dari beberapa *line* produksi yang salah satu *line* memegang kendali penting dalam produksi sepatu yakni *skiving*.

Pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian pada *skiving*. *Skiving* merupakan bagian produksi sepatu yang memegang kendali inti produksi. Kinerja pada bagian ini merupakan titik awal produksi. Karyawan pada *skiving* memiliki tugas untuk menyiapkan elemen-elemen utama yang digunakan dalam proses pembuatan sepatu, seperti kulit apa yang akan digunakan, benang serta jarum yang harus digunakan untuk menjahit kulit tersebut hingga mesin-mesin yang digunakan. Pada *skiving* karyawan dituntut untuk memperkecil kesalahan karena pengetahuan yang dimiliki akan menentukan kualitas produksi sepatu. Penting *line* produksi ini maka setiap perencanaan dan tindakan yang akan diambil harus sesuai dengan keadilan, sehingga akan memberikan dampak yang baik bagi setiap karyawan. Namun permasalahan keadilan organisasi yang terjadi pada

beberapa waktu terakhir memberikan dampak pada komitmen organisasi karyawan hingga kinerja karyawan sendiri.

Pada penelitian pendahuluan diketahui bahwa keadilan pada indikator pengambilan keputusan yang ada di PT Karyamitra Budisentosa dipegang oleh pihak kantor pusat yang ada di Surabaya tepatnya di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.39, Kav.36. Kantor pusat memiliki wewenang dalam mengelola setiap kebijakan yang ada pada pabrik. Namun kewenangan mutlak yang dimiliki menyebabkan terjadi permasalahan yakni pengambilan keputusan dalam proses pengelolaan anggaran yang dilakukan secara sepihak. Kantor pusat mengambil keputusan untuk mengurangi anggaran untuk kebutuhan pabrik hingga karyawan yang berdampak pada kondisi pabrik yang mengalami kemunduran. Kantor pusat selalu berdalih bahwa anggaran yang dimiliki tidak cukup hingga memberikan alasan bahwa mengalami gangguan ekspor. Namun pada kondisi pabrik sendiri karyawan dituntut untuk bekerja cepat karena pimpinan pabrik menekankan bahwa pabrik akan melakukan pengiriman sepatu.

Pengambilan keputusan dalam proses pengelolaan anggaran yang ada untuk pabrik sendiri pada *skiving* ketika melakukan produksi mengalami kesulitan untuk membeli bahan baku dan komponen sepatu. Kesulitan yang dialami ini berdampak pada melambatnya proses produksi sepatu. Pada sisi anggaran kebutuhan karyawan, pada awalnya kantor pusat mengambil keputusan untuk melakukan proses menggangsur dalam memenuhi hak-hak karyawan. Proses penggajian karyawan dibagi menjadi 3 (tiga) tahap yakni pada tahap pertama perusahaan hanya memberikan 10% gaji. Pada tahap ke-2 perusahaan akan memberikan 40% gaji dan pada tahap terakhir

perusahaan akan memberikan 50% gaji. Namun kantor pusat mengingkari keputusan yang ada, yangmana prosesnya mengalami kemunduran hingga berminggu-minggu dan tidak bisa dipastikan kapan pemberian hak dilakukan.

Proses pemberian hak karyawan dan kebutuhan pabrik yang mengalami kendala membuat perwakilan pabrik melakukan pertemuan dengan kantor pusat untuk mendiskusikan masalah yang terjadi. Ketika akhirnya tercapai kesepakatan dimana pembayaran dan kebutuhan pabrik dilakukan seperti kesepakatan diawal. Namun kenyataan yang ada dilapangan, kantor pusat tetap membuat keputusan yang tidak sesuai dengan kesepakatan. Kebutuhan pabrik hingga karyawan masih tetap saja mengalami kendala.

Keadilan dalam alokasi sumber daya pada pengelolaan anggaran, pihak pabrik mengutamakan untuk pembelian material produksi dapat dibeli baru ke kebutuhan karyawan. Pembelian material diutamakan dapat terbeli karena material merupakan sumber yang digunakan untuk mendukung produksi. Sehingga produksi dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Namun pembelian material juga mengalami kendala, karena material ada yang belum bisa terbeli. Sedangkan pada anggaran kebutuhan karyawan mengalami kendala. Anggaran kebutuhan karyawan PT Karyawan Budisentosa pada *skiving* mengalami kendala, dimana hak yang seharusnya diterima karyawan tidak diberikan sesuai dengan perjanjian kontrak kerja. Kendala pada alokasi sumber daya ini imbas dari pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kantor pusat. Proses pemberian hak karyawan terjadi keterlambatan. Pada tahapan ini karyawan tidak mengetahui kejelasan mengenai tanggal berapa mereka akan menerima hak mereka.

Pada bulan Agustus tahun 2021 karyawan mendapatkan pembayaran gaji pada periode penggajian bulan Juli tahun 2021 dan juga pada periode gaji bulan Agustus tahun 2021 sebesar 50% gaji dari 50% gaji tersebut 10% dibayar pada bulan Agustus tahun 2021 dan 40% gaji diberikan pada bulan September tahun 2021. Pada bulan September tahun 2021 perusahaan masih berhutang pada karyawan sebesar 50% gaji pada bulan Agustus tahun 2021 dan 100% gaji pada bulan September tahun 2021. Proses penggajian setiap 1 periode gaji atau setiap 1 bulan sekali terjadi pada karyawan yang berstatus staf sedangkan pada karyawan operator proses penggajian setiap 2 minggu sekali. Namun pada periode penggajian untuk saat ini, sering terjadi perubahan waktu yang tidak menentu. Karyawan sering tidak mengetahui kapan waktu yang diberikan perusahaan untuk masalah penggajian. Perusahaan terkadang menggaji karyawan berstatus staf setiap dua minggu sekali dan karyawan yang berstatus operator selama seminggu sekali. Pada periode sekarang masih belum ada kejelasan waktu dalam penggajian.

Permasalahan lain yang ada pada keadilan organisasi dalam pemeliharaan hubungan dengan karyawan. Pihak pemimpin yang memegang wewenang dalam memberikan hak karyawan memiliki kecondongan untuk mengutamakan karyawan yang berstatus staf. Keadilan pemeliharaan hubungan yang ada berdampak pada proses pemberian hak yakni proses penggajian yang ada terjadi selisih yang besar antara karyawan yang berstatus staf dengan karyawan yang berstatus operator. Selain itu, para pemimpin memberikan karyawan yang berstatus staf hak untuk terdaftar dalam program BPJS Ketenagakerjaan hingga kesempatan untuk

mendapatkan pelunasan gaji. Sedangkan karyawan yang berstatus operator hanya beberapa yang terdaftar dan sebagian besar tidak terdaftar dalam program BPJS Ketenagakerjaan. Sedangkan kinerja karyawan yang berstatus operator yang sebagian besar pada proses produksi harus memegang mesin, yangmana risiko untuk mengalami kecelakaan kerja cukup tinggi.

Pada *skiving* memiliki 96 karyawan yang terdiri dari 3 karyawan berstatus staf dan 93 karyawan berstatus operator. Perbandingan angka karyawan yang berstatus staf dan karyawan yang berstatus operator cukup tinggi. Pada proses penggajian karyawan yang berstatus staf lebih didahulukan daripada karyawan yang berstatus operator. Pada penggajian karyawan yang berstatus staf sudah terlunasi gaji untuk periode penggajian pada bulan Agustus serta sudah membayarkan kekurangan THR (Tunjangan Hari Raya). Sedangkan pada karyawan yang berstatus operator, pada periode gaji untuk bulan Agustus masih belum terlunasi dan juga untuk THR (Tunjangan Hari Raya) masih belum terbayarkan hingga lunas. Terjadinya kesenjangan nilai gaji antara karyawan yang berstatus staf dengan karyawan yang berstatus operator.

Selain itu, pada hak karyawan untuk terdaftar pada program BPJS Ketenagakerjaan hanya beberapa karyawan yang sudah terdaftar. Karyawan yang berstatus staf sebanyak 3 orang sudah terdaftar dalam program BPJS. Karyawan yang berstatus operator hanya 23 orang yang sudah terdaftar dalam program BPJS Ketenagakerjaan. Jadi jumlah karyawan yang sudah terdaftar pada program BPJS Ketenagakerjaan sebanyak 26 karyawan. Angka karyawan yang sudah terdaftar dalam program BPJS

Ketenagakerjaan hanya menyentuh $\frac{1}{4}$ karyawan dari *skiving* sendiri. Dilihat dari perbandingan antara angka karyawan yang terdaftar pada program BPJS Ketenagakerjaan dengan angka karyawan yang tidak terdaftar dalam program BPJS Ketenagakerjaan cukup besar. Kesenjangan yang terjadi pada polemik hak karyawan memberikan dampak pada komitmen karyawan.

Komitmen organisasi yang ada dalam diri karyawan untuk bertahan dalam perusahaan, pada komitmen berkelanjutan yakni penurunan nilai ekonomi yang dirasakan oleh karyawan bagian *skiving* PT Karyamitra Budisentosa. Nilai ekonomi sendiri adalah alasan utama karyawan untuk bekerja dan bertahan pada PT Karyamitra Budisentosa. Menurunnya nilai ekonomi yang dirasakan oleh karyawan, membuat karyawan memikirkan untuk bekerja pada perusahaan lain.

Pada komitmen organisasi indikator komitmen normatif yakni nilai moral yang dirasakan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan untuk membalas budi. Komitmen normatif ini masih belum mengikat karyawan untuk merasakan bahwa perusahaan adalah pihak yang membantunya dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Selain itu, beberapa karyawan belum merasakan bahwa tujuan perusahaan sangat penting untuk dicapai. Selain itu, kondisi lain yang terjadi pada karyawan pada umumnya yakni penurunan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada *skiving*. Karyawan *skiving* dituntut untuk memperkecil kesalahan karena pengetahuan yang dimiliki akan menentukan kualitas produksi sepatu. Namun kinerja karyawan pada *skiving* dilihat pada indikator kualitas produksi

mengalami penurunan. Karyawan mengalami penurunan gairah dalam bekerja. Karyawan akan mulai kehilangan konsentrasi dalam bekerja, sehingga pada proses produksi kurang teliti. Beberapa karyawan menunjukkan reaksi penolakan untuk bekerja lembur. Serta karyawan mulai bekerja dengan setengah hati.

Kinerja karyawan yang dilihat pada indikator kedisiplinan kinerja mengalami penurunan. Dilihat dari data presensi karyawan selama 3 bulan yakni mulai dari bulan September tahun 2021 hingga November tahun 2022, angka ketidakhadiran karyawan mengalami fluktuasi. Dilihat dari tabel dibawah yang menunjukkan data ketidakhadiran karyawan pada *skiving*.

Tabel 1.1 Presensi Karyawan *Skiving* PT Karyamitra Budisentosa Pada Bulan September-November Tahun 2021

NO	KETERANGAN	BULAN		
		SEPTEMBER (org)	OKTOBER (org)	NOVEMBER (org)
1.	Sakit	39	34	49
2.	Izin	42	44	31
3.	Cuti	4	4	2
4.	Alpha	39	14	36
5.	Diliburkan Perusahaan	74	77	72

Sumber Data Presensi Karyawan *Skiving* PT Karyamitra Budisentosa

Dilihat dari tabel diatas menunjukkan bahwa angka ketidakhadiran karyawan cukup tinggi. Pada bulan September, angka alpha karyawan sebanyak 39 orang pernah masuk tanpa alasan dan angka diliburkan oleh perusahaan sebanyak 74 orang. Pada bulan Oktober sendiri, angka alpha

karyawan menurun hingga hanya 14 karyawan yang pernah masuk tanpa alasan, namun berbanding terbalik dengan angka diliburkan oleh perusahaan yang naik hingga mencapai 77 orang. Pada bulan November kembali terjadi kenaikan angka alpha karyawan sebanyak 36 orang pernah tidak masuk tanpa alasan, sedangkan karyawan yang diliburkan oleh perusahaan mengalami penurunan angka sebanyak 72 orang. Angka ketidakhadiran karyawan ini menjadi kendala dalam produksi.

Peneliti melihat bagaimana krusialnya nilai keadilan yang ada dalam perusahaan, dimana memberikan dampak pada komitmen karyawan dan berkesinambungan pada kinerja karyawan. Maka peneliti melakukan penelitian untuk dapat melihat tentang peran keadilan organisasi dalam membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pada permasalahan yang terjadi pada karyawan *skiving* di PT Karyamitra Budisentosa ini, maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Peran Keadilan Organisasi dalam Membangun Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan *Skiving* PT Karyamitra Budisentosa)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan identifikasi masalah yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana peran keadilan organisasi dalam membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pada karyawan *skiving* PT Karyamitra Budisentosa?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang dapat dicapai dengan dilakukan penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui peran keadilan organisasi dalam membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja pada karyawan *skiving* PT Karyamitra Budisentosa.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti, sebagai saran untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai topik yang sedang diteliti khususnya mengenai keadilan organisasi, komitmen organisasi serta kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan tempat meneliti, peneliti berharap bahwa hasil penelitian dapat memberikan kontribusi dalam membangun strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Bagi akademis, sebagai sarana untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi dunia akademik mengenai peran keadilan organisasi dalam membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Sebagai referensi yang dapat digunakan bagi peneliti selanjutnya untuk bisa dikembangkan menjadi kajian yang lebih luas dan mendalam.