

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi adalah suatu kesatuan yang di dalamnya terdapat berbagai individu yang memiliki latar belakang yang berbeda-beda dan saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Tercapai atau tidaknya suatu tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Mangkunegara (2012), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2012). Menurut Mangkunegara (2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sesuai dengan tanggung jawab

Pabrik Gula Tjoekir atau biasa disingkat PG.Tjoekir merupakan salah satu unit perusahaan yang dikelola oleh PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) yang bergerak pada bidang industri khususnya gula. PG.Tjoekir mengalami perkembangan yang cukup pesat, saat ini mampu menyerap karyawan yang cukup banyak. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti pada PG.Tjoekir, kondisi yang ada menunjukkan bahwa masih banyak karyawan

yang mempunyai kinerja yang rendah, hal ini berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti dengan bagian personalia menunjukkan pencapaian hasil hasil yang tidak mencapai target yang terus mengalami penurunan, selain itu kualitas gula yang dihasilkan juga kurang bagus (tektur gula halus dan agak basah), penyelesaian yang seharusnya pekerjaan selesai dalam waktu 3 hari tapi diselesaikan 4-5 hari, karena kurang efektifnya karyawan dalam menggunakan waktu dalam bekerja. Hal ini dilihat dari penurunan produksi.

Kinerja karyawan yang rendah terlihat tingkat *output* yang dihasilkan oleh PG Tjoekir Jombang dilihat hasil produksi gula pada tahun 2016 sampai dengan 2018 sebagai berikut .

Tabel 1.1

Hasil Produksi Gula Pabrik Gula Tjoekir tahun 2016-2018

Tahun	Target Hasil (Kuintal)	Pencapaian Hasil (Kuintal)	Prosentase (%)
2016	450.000	442.166	98%
2017	400.000	371.677	93%
2018	400.000	370.885	92%

Sumber: Hasil Produksi PG. Tjoekir, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan pencapaian hasil produksi mulai tahun 2016- 2018 mengalami penurunan tidak sesuai dengan target produksi dengan masa giling selama 6 bulan yaitu bulan Maret sampai dengan bulan September. Selain menghasilkan gula Pabrik Gula Tjoekir juga menghasilkan Tetes, Ampas dan Blotong, berikut data produksinya :

Tabel 1.2
Hasil Produksi Tetes, Ampas dan Blotong Pabrik Gula Tjoekir
tahun 2016-2018

Tahun	Tetes (Ton)	Ampas (Ton)	Blotong (Ton)
2016	220	126	93
2017	172	110	88
2018	134	94	65

Sumber: Hasil Produksi PG. Tjoekir, 2019

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan pencapaian produksi Tetes, Ampas dan Blotong dar tahun 2016- 2018 mengalami penurunan yang cukup signifikan. Selain itu peneliti menemukan fenomena penurunan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas kerja dari karyawan tidak sesuai standar perusahaan seperti kurangnya tanggung jawab pada saat bekerja, rencana kerja yang telah disiapkan tidak berjalan lancar pasti ada kendala sehingga membuat kualitas kinerja karyawan menurun
2. kuantitas kerja yang tidak sesuai dengan target seperti produksi gula yang tidak sesuai target yang telah ditentukan
3. Beberapa karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang telah ditentukan terutama pada bagian produksi tidak mampu mencapai target produksi yang ditetapkan perusahaan .
4. Ketidaktepatan karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan

Diduga penurunan kinerja karyawan disebabkan oleh kepuasan kerja, Robbins dan Judge (2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu

perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Penurunan kinerja karyawan diduga rendahnya tingkat kepuasan kerja, Di PG Tjoekir Jombang dengan diduga terjadi penurunan kepuasan kerja karyawan PG Tjoekir Jombang yang harus mendapat perhatian yaitu masih ditemukannya penempatan orang yang tidak pada tempatnya yakni tidak sesuai dengan jabatan atau kemampuan kerjanya sehingga merasa pekerjaan yang dirasakan kurang menarik, Gaji yang dirasa kurang sehingga beberapa karyawan sering mengambil jam lembur untuk menambah penghasilan. Menurut beberapa karyawan PG Tjoekir Jombang menyatakan “Sekitar 3 tahun terakhir ini karyawan yang berprestasi baik, tidak pernah lagi dipromosikan naik jabatan, fenomena ketidakpuasan kerja karyawan di PG. Tjoekir kurang dicermati oleh manajer, karena selama ini tidak pernah melakukan pengawasan kepada karyawan, selain itu antar rekan kerja kurang adanya kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Penelitian Qustolani (2017) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran karyawan dalam setiap usaha merupakan faktor yang penting. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengolah sumber daya manusia yaitu karyawan sedemikian rupa sehingga terjadi keseimbangan bagi seluruh karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan. Salah satu bentuk dari keseimbangan yang perusahaan atau instansi ciptakan untuk meningkatkan

kinerja karyawan adalah dengan memberikan dorongan yang sama kepada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan. Dukungan yang diterima oleh karyawan adalah dengan adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawannya dalam berbagi bidang sesuai dengan porsi mereka masing-masing, hal ini sesuai dengan keadilan prosedural perusahaan yang ditetapkan.

Menurut Hajiyanti (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditujukan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada. Keadilan yang karyawan kenal hanya sebatas penggajian, promosi kebijakan penilaian kinerja dan kebijakan lainnya yang berkaitan dengan kepentingan masing-masing karyawan yang dipusatkan dalam organisasi. Padahal keadilan yang diberikan perusahaan atau instansi tidak hanya mengacu pada keadilan mengenai bagaimana perusahaan memberikan gaji dan promosi untuk karyawan, tetapi juga perusahaan harus mampu memberikan *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan ataupun reward bagi karyawan yang memang memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi tanpa harus membeda-bedakan karyawan satu dengan yang lainnya. Perlakuan adil secara prosedur telah didemonstrasikan dapat meningkatkan kinerja (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.

Penelitian yang ditulis oleh Elamin dan Alomaim (2011) menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural berpengaruh pada kinerja karyawan. Untuk karyawan asli Arab Saudi tak satupun dari variabel keadilan mempengaruhi kinerja karyawan. Sebaliknya, bagi karyawan luar arab semua variabel keadilan mempengaruhi secara signifikan pada kinerja karyawan dan variabel yang paling berpengaruh adalah keadilan prosedural.

Penurunan kinerja karyawan diduga disebabkan keadilan prosedural, hasil pengamatan telah peneliti lakukan di PG. Tjoekir, 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 pada PG. Tjoekir 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 hal tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian di dengan judul **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KEADILAN**

PROSEDURAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PG. TJOEKIR JOMBANG.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PG. Tjoekir Jombang?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PG. Tjoekir Jombang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian produksi PG. Tjoekir Jombang
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan bagian produksi PG. Tjoekir Jombang.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya dalam manajemen sumber daya manusia mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja dan keadilan prosedural.

b) Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada PG. Tjoekir Jombang tentang pengaruh kepuasan kerja dan keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan.