

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan/organisasi, baik perusahaan swasta maupun BUMN tidak pernah lepas dari peran sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia menjadi sumber terpenting yang digunakan untuk menggerakkan dan mensinergikan sumber daya dan fungsi-fungsi yang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Sebagaimana fungsi manajemen apapun, kegiatan sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian rupa sehingga dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas kinerja perusahaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 77/2012 dan amanat Undang Undang No 1 tahun 2009 tentang penerbangan dimana pengaturan Bandar Udara dan Ruang Udara harus terpisah, maka pemerintah mendirikan perusahaan yang hanya khusus memberikan pelayanan navigasi penerbangan yakni Lembaga Penyelenggaraan Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) atau juga disebut AirNav Indonesia. Tujuan pemerintah mendirikan perusahaan tersebut tidak lain untuk meningkatkan pelayanan navigasi sehingga diharapkan lalu lintas penerbangan yang semakin padat di Indonesia dapat ditangani secara baik dan lebih fokus demi kenyamanan dan keselamatan penggunaan pesawat udara. AirNav Indonesia berwenang mengatur lalu lintas penerbangan di Indonesia dibawah naungan Departemen Perhubungan. Sebelum berdirinya AirNav Indonesia, pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia diselenggarakan oleh beberapa instansi seperti Angkasa Pura

I dan II, dan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara (DJU) melalui UPT (Unit Pelayanan Teknis).

Sesuai dengan amanat UU, tujuan pemerintah, dan berdasarkan peranan AirNav Indonesia sebagai *single ATS Provider* di Indonesia, AirNav Indonesia bertekad untuk menjadi Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan dengan standar Internasional yang mengedepankan keamanan dan kenyamanan. Hal ini juga sejalan dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap jasa penerbangan, sehingga perusahaan penerbangan dituntut untuk dapat menyeimbangkannya dengan peningkatan keselamatan penerbangan. AirNav Indonesia diharapkan dapat menjamin keselamatan penerbangan dengan peningkatan kualitas dan kinerja perusahaan. Peningkatan kualitas dan kinerja perusahaan tidak hanya sebatas peningkatan fasilitas operasi tetapi juga peningkatan kualifikasi sumber daya manusia agar memenuhi standar ketentuan yang berlaku, baik kuantitas maupun kualitas.

Sebagai perusahaan yang baru dibentuk, AirNav Indonesia mengalami banyak kendala dan tantangan yang harus dihadapi, salah satu diantaranya adalah struktur organisasi yang masih baru. Struktur organisasi yang baru ini membuat perusahaan perlu membangun budaya perusahaan agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik, diantaranya adalah membangun budaya yang mengedepankan keadilan dalam lingkungan kerja. Perusahaan perlu untuk membangun lingkungan kerja yang dapat mendukung karyawan memberikan kinerjanya yang terbaik. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap baik buruknya pelayanan yang diberikan. Dalam konteks ini yang diperhatikan adalah apakah sejauh ini perusahaan telah

memperhatikan kebutuhan dan kepentingan karyawan, apakah karyawan merasa puas dan diperlakukan secara adil selama bekerja.

Pentingnya memperhatikan kepentingan dan kebutuhan karyawan disebabkan karena ketika karyawan bekerja pada sebuah perusahaan, karyawan akan memiliki penilaian mengenai lingkungan dan sistem kerja perusahaan tersebut. Pandangan dan penilaian setiap karyawan akan berbeda-beda satu sama lainnya. Ada yang merasakan sistemnya baik tetapi akan berbeda dengan karyawan lain yang merasa dirugikan. Persepsi tersebut dalam manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari keadilan organisasional. Dimana keadilan organisasional merupakan persepsi tingkat karyawan diperlakukan dengan adil atau tidak di tempat kerja. Penting untuk memperhatikan keadilan organisasional dalam perusahaan, karena dampak buruk atau negatif ketika karyawan merasakan ketidakadilan sangat mempengaruhi kinerja mereka. Beberapa kemungkinan perilaku karyawan ketika merasakan ketidakadilan mencakup peningkatan absensi, produktivitas menurun, peningkatan jumlah kecelakaan kerja dan *turnover* (Aziri, 2011 dalam Usmani dan Jamal, 2013).

Keadilan organisasional tidak hanya keadilan berdasarkan imbal jasa saja atau disebut dengan keadilan distributif melainkan juga keadilan lain seperti keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural merupakan keadilan yang berkaitan dengan proses dan prosedur sehingga hasil keputusan ada. Sedangkan keadilan interaksional berkaitan dengan hubungan interpersonal di dalam perusahaan. Cohen-Charas dan Spector (2002) mengemukakan bahwa keadilan organisasional dapat digunakan sebagai alat prediksi yang signifikan dari sikap kerja dan perilaku karyawan.

Keadilan dalam organisasi dapat meminimalkan dan menghapuskan masalah-masalah yang cenderung dialami langsung oleh karyawan.

Penelitian ini akan meneliti pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya. Hal ini didasarkan bahwa keadilan organisasional yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Dalam bekerja karyawan akan menuntut adanya kesetaraan hak dan kewajiban di tempat kerja. Mereka menuntut yang disebut dengan keadilan. Ketika keadaan tersebut terpenuhi maka hal itu akan berdampak pada kekepuasan karyawan.

Mengingat tujuan perusahaan yang sangat penting dan resiko kerja yang sangat tinggi, hal ini menuntut perusahaan AirNav untuk bisa menarik dan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki potensi untuk menghasilkan kinerja yang terbaik. Namun, upaya tersebut tidak akan bisa terwujud dengan sendirinya. Karyawan akan memberikan kinerja yang baik ketika mereka dalam keadaan bahagia, tidak tertekan ataupun dalam keadaan emosi yang positif. Oleh karena itu, salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjamin karyawan dalam keadaan bahagia yaitu dengan cara menumbuhkan rasa puas dalam diri karyawan. Karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan mereka ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam organisasi (Kumar, et al. 2009). Ketika karyawan merasakan kepuasan dalam dirinya maka akan mendorong munculnya sikap dan perilaku kerja yang positif.

Perasaan puas pada hakekatnya merupakan wujud dari reaksi emosional positif yang muncul dalam diri karyawan karena adanya dorongan, keinginan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaannya yang kemudian dihubungkan dengan keadaan nyata

atau benar-benar dirasakan di tempat kerja. Kepuasan kerja masing-masing karyawan berbeda-beda. Ada karyawan yang merasa puas ketika imbal jasa telah terpenuhi, tetapi ada juga karyawan yang puas ketika mencapai keinginan pribadi yang berhubungan dengan psikologis seperti penghargaan, perbaikan, prestasi, dan akuntabilitas yang tinggi. Karyawan yang merasakan kepuasan akan berupaya untuk semaksimal mungkin memberikan yang terbaik terhadap perusahaan dengan semangat kerja yang tinggi sehingga mempengaruhi hasil produktivitas yang menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih baik.

Kinerja yang dimaksud adalah hasil akhir karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Seberapa baik karyawan dalam melakukan dan menyelesaikan tanggungjawab terhadap pekerjaan dapat dinilai berdasarkan standar kerja yang dimiliki perusahaan. Faktor yang mempengaruhi kinerja seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, keamanan kerja, pelatihan, dan kesempatan pengembangan serta kebijakan yang menguntungkan perusahaan (Gohari, et al. 2013). Hal penting yang perlu diperhatikan dari kinerja karyawan adalah karyawan akan merasa dihargai ketika pekerjaan mereka dinilai dan diperhitungkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, agar karyawan dapat bekerja sesuai yang diharapkan perusahaan, maka dalam diri karyawan harus tumbuh sebuah rasa kepuasan kerja.

Beberapa studi yang ada menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat memprediksi kinerja karyawan, namun masih terdapat ketidakpastian tentang pengaruh keadilan organisasional dari berbagai dimensi terhadap kinerja. Adapun hubungan keadilan organisasional dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa semakin tinggi

tingkat kepuasan karyawan akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan (Yang, Brown dan Byongook Moon, 2011 dalam Iqbal, 2013). Teori Adams juga menjelaskan bahwa individu dapat mengubah kuantitas dan kualitas kerja ketika mereka mempersepsikan hasil atau masukan dengan rasio yang tidak adil (Adams, 1965 dalam Wang, et al. 2010). Adams dan Freedman (1976); Greenberg, (1982) dalam Wang, et al. (2010) menemukan bahwa karyawan akan menurunkan kinerja mereka untuk mengurangi masukan ketika mereka berpenghasilan rendah, dan akan meningkatkan kinerja mereka untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan ketika mereka dibayar lebih.

Sampai saat ini sudah ada beberapa penelitian yang dilakukan terkait dengan pengaruh keadilan organisasional, kepuasan kerja maupun kinerja karyawan dalam sebuah organisasi baik swasta maupun non-swasta. Namun, dari hasil penelitian kebanyakan penelitian-penelitian dilakukan di luar negeri. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat penelitian yang menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Funmilola, et al. (2013) menemukan bahwa dimensi kepuasan dapat memprediksi kinerja secara bersama sama atau independen. Suliman (2007) mengemukakan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam pekerjaan mempengaruhi kepuasan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja kerja. Dengan kata lain peneliti tersebut menggunakan kepuasan dalam pekerjaan sebagai mediasi antara pengaruh keadilan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan

AirNav Indonesia di Yogyakarta dan Jawa Tengah dengan mengembangkan penelitian Suliman (2007) yang dilakukan di Uni Emirat Arab. Penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta dan sektor publik di Uni Emirat Arab yang berlokasi di Namely, Abu-dhabi, dan Sharjah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penulis menggunakan AirNav yang berlokasi di Yogyakarta dan Jawa Tengah. Alasan pemilihan AirNav sebagai obyek penelitian karena tantangan dan tanggungjawab lembaga perusahaan yang membutuhkan perhatian khusus terhadap kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan district manager dan kepala AirNav Indonesia di Bandar udara Yogyakarta pasca terjadinya pemisahan dari Angkasa Pura, AirNav sedang berupaya untuk tumbuh dan meningkatkan kualitas kerja karyawan menjadi lebih baik.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu dan tinjauan yang telah dilakukan, maka penulis mengangkat permasalahan mengenai keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasinya. Rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural dan keadilan interaksional) terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis pengaruh dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional) terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

D. Batasan Masalah

Agar tidak meluas, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

1. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di perusahaan AirNav Kota Yogyakarta, Solo dan Semarang.
2. Keadilan organisasional yang dimaksud dalam penelitian ini adalah persepsi tingkat individu atau karyawan diperlakukan secara adil di tempat kerja (Robbins dan Judge, 2008). Keadilan organisasional dikonseptualisasikan kedalam 3 komponen utama yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional (Suliman, 2007).
3. Keadilan distributif dalam penelitian ini adalah keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan diseluruh organisasi (Ivancevich, et al. 2005).

4. Keadilan prosedural dalam penelitian ini adalah pertimbangan yang dibuat karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus dialokasikan (Ivancevich, et al. 2005).
5. Keadilan interaksional dalam penelitian ini adalah sifat hubungan antara atasan dan bawahan. Keadilan interaksional dibagi menjadi dua konstituen; pertama keadilan interpersonal seperti rasa hormat, kesopanan dan martabat saat pengambilan keputusan. Kedua, informasi adalah kecukupan penjelasan yang diberikan manajemen kepada karyawan, ketepatan waktu, dan kebenaran yang ada didalam informasi (Usmani dan Jamal, 2013).
6. Kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan (Kreitner dan Kinicki, 2003).
7. Kinerja dalam penelitian ini adalah ketika energy kerja yang merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (wirawan, 2009).

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi tambahan dan bahkan menjadi referensi mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Praktisi dan Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dan memberikan masukan tentang bagaimana keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran singkat mengenai materi yang dibahas dalam penelitian ini, penulis menyusun kerangka pembahasan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penyusunan penelitian sebagai gambaran yang menyeluruh dari materi penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis akan menguraikan teori yang berhubungan dengan materi penelitian. Teori berasal dari penelitian perpustakaan yang berisi mengenai uraian dasar teori dan pengertian-pengertian yang mendasari penelitian ini.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai data yang diperlukan, objek penelitian, populasi dan sampel, pengambilan sampel, teknik pengembangan instrument, uji instrument penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang penjabaran dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Penjabaran ini menggunakan alat-alat analisis yang sesuai dengan bukti hipotesis yang telah dikemukakan penulis.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini berisi kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan bab sebelumnya, dari data-data dan informasi yang berhasil dikumpulkan dan dianalisa. Disini penulis mencoba memberikan saran-saran yang mungkin berguna untuk menjadi bahan pemikiran dan sumbangan bagi pihak yang berkepentingan.