

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi baik yang melayani kepentingan publik seperti organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, menginginkan adanya pencapaian maksimal yang terkait dengan peningkatan hasil kerja demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai keberadaan dan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, tidak dapat lepas dari faktor sumber daya manusianya. Hal ini karena sumber daya manusia adalah yang melaksanakan dan mengatur kegiatan organisasi tersebut.

Mangkunegoro (2013 ) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam pencapaian kinerja yang maksimal, maka dibutuhkan komitmen yang tinggi dari pegawai.

Asrofiah ( 2016 ) kinerja merupakan tolak ukur bagi pegawai untuk mengetahui apakah kinerja nya itu baik atau tidak maka,dengan adanya kinerja yang baik akan berdampak baik pula terhadap perusahaan.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat, maka dituntut sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu bersaing, tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kemajuan organisasi. Untuk itulah

diperlukan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan organisasi tersebut dapat berjalan secara terpadu dan terarah dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan, salah satunya cara dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Dengan adanya penelitian diatas dari mangkunegoro ( 2013 ) dan asrofiah ( 2016 ) memberikan indikasi bahwasannya kinerja pegawai kurang maksimal, Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu :

1. Fasilitas kantor
2. Lingkungan kerja
3. Prioritas kerja

Keadilan distributif merupakan keadilan atas jumlah penghargaan yang diberikan kepada pegawai. Keadilan distributif lebih mengutamakan pada sejauh mana penghargaan dan hukuman yang diberikan kepada pegawai untuk menunjang komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaannya. dengan adanya penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Warnet, et.al (2005) dalam Sutrisna dan Rahyuda (2016) menjelaskan bahwa seseorang hanya mengasumsikan keadilan dalam dua hal yang mampu menciptakan komitmen, salah satunya adalah keadilan prosedural. Dengan demikian semakin tinggi keadilan prosedural, maka pegawai akan merasakan hak-haknya sebagai pegawai secara adil dalam memberikan prosedur promosi sehingga akan semakin meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Hasil penelitian asrofiah ( 2016 ) dan sutrisna dan rahyuda ( 2016 ) menjelaskan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif ( karena mampu membuat

pegawai bekerja sesuai dengan prosedur yang ada dalam perusahaan ) terhadap komitmen afektif ( sikap yang mau bekerja keras untuk kemajuan perusahaan ).

Nurmaladita dan Warsindah (2015) menyatakan bahwa ketika seseorang mengalami ketidakadilan interaksional, maka yang bersangkutan akan bereaksi positif terhadap atasannya dan tentunya mempengaruhi sikap dan perilakunya termasuk dukungannya terhadap organisasi. Dari hasil penelitian Sutrisna dan Rahyuda (2016) dan Nurmaladita dan Warsindah (2015) menjelaskan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif ( karena dengan adanya keadilan interaksional pimpinan mampu bersikap adil terhadap pegawai tanpa membedakan status sosial ) terhadap komitmen afektif ( sikap yang mau bekerja keras untuk kemajuan perusahaan ).

Menurut Cropanzano, *et.al* (2007) menjelaskan bahwa, dengan adanya keadilan distributif maka pegawai akan memiliki potensi yang berarti dalam menumbuhkan manfaat bagi pegawai maupun organisasi karena mampu meningkatkan pencapaian kinerja secara maksimal terhadap organisasi.

Keadilan distributif pada umumnya bisa diterima oleh pegawai apabila keadilan itu benar – benar diterapkan dengan baik oleh pimpinan perusahaan tanpa adanya pilih kasih antar sesama pegawai. Dan apabila adanya respon yang positif dari para pegawai maka, dapat dikatakan bahwa hal tersebut adil. Sehingga akan berdampak baik bagi kinerja para pegawai dan tidak menutup kemungkinan perusahaan akan mengalami kemajuan di setiap tahunnya. Dan dari Hasil penelitian Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Cropanzano, *et.al* (2007) menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan prosedural maka pegawai akan diatur secara jelas karena mampu meningkatkan pencapaian kinerja secara maksimal terhadap organisasi. Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. dengan adanya keadilan prosedural diharapkan mampu membuat pegawai bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan di perusahaan. Dan dari hasil penelitian Hidayah dan Haryani (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif ( karena perusahaan mampu menerapkan prosedur atau aturan yang ada di perusahaan ) terhadap kinerja pegawai.

Menurut Cropanzano, *et.al* (2007) menjelaskan bahwa dengan adanya keadilan interaksional maka dapat mengubah reaksi para pegawainya terhadap pengambilan keputusan, karena kepekaan dapat membuat keputusan yang dapat meningkatkan pencapaian kinerja secara maksimal terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang diukur dengan keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Armanu (2011) bahwa komitmen organisasi yaitu komitmen yang dimiliki atas individu untuk memajukan perusahaan tanpa adanya balasan. Komitmen organisasi yang kuat dalam diri individu akan mengakibatkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi. Dari Hasil penelitian Armanu dan Mandayanti (2011) bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dengan

arah positif. Hasil penelitian Syain (2013) dan Tobing (2009) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif ( karena, dilihat dari semakin tinggi komitmen afektif maka, akan semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai ) terhadap kinerja pegawai.

Pemilihan terhadap komitmen afektif sebagai variabel intervening disebabkan karena untuk meningkatkan kinerja pegawai. serta keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif, dilihat dari kesesuaian imbalan yang diberikan kepada pegawai dari perusahaan. serta keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif dan akan berdampak positif terhadap kinerja pegawai, karena adanya ketetapan evaluasi prestasi dari perusahaan terhadap para pegawainya. Setelah itu keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif, dilihat dari diskusi hasil kerja atau interaksi langsung atasan dengan pegawai tanpa membeda-bedakan status sosial.

Sedangkan terkait dalam kondisi internal pegawai, maka berdasarkan hasil wawancara bahwa menurunnya kinerja pegawai diantaranya karena adanya persepsi negatif dalam diri pegawai terkait dengan pemberian suatu informasi yang diterima baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti proses penilaian kinerja kurang dikomunikasikan dengan baik kepada pegawai, tidak seimbang antara kesulitan pekerjaan yang dilakukan pegawai dengan hasil yang seharusnya diterima, keadilan supervisor, masukan bawahan dalam menilai prestasi mengindikasikan bahwa belum terciptanya keadilan di perusahaan tersebut.

Penelitian tentang kinerja sumber daya manusia pernah dilakukan oleh beberapa peneliti, dimana pada penelitian Asrofiah (2016) menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif dan kinerja pegawai serta komitmen afektif mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Begitu halnya dengan penelitian Kristanto (2015) bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja pegawai. dilihat dari semakin tinggi komitmen pegawai dalam bekerja maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

Keadilan distributif dapat tercapai, apabila respon yang diberikan pegawai itu sebanding dengan kontrak kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil penelitian Robbins dan Judge (2008) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai, terbukti dengan meningkatnya komitmen pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Baik dan tidaknya kinerja pegawai itu ditentukan dari sikap dan cara kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan untuk mengetahui itu semua perlu diadakan yang namanya penilaian langsung oleh pimpinan kepada semua pegawai dan penilaian itu semua harus sesuai dengan prosedur perusahaan. Haryani (2013) menunjukkan bahwa, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai hal ini dibuktikan adanya keadilan prosedural yang dilakukan langsung oleh pimpinan dan semua ini berhubungan dengan persepsi bawahan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut dan untuk mengevaluasi kinerja para pegawai PDAM.

Menurut Ambrose dan Ahmad, (2005) mengatakan bahwa pimpinan perusahaan lebih mengutamakan keadilan para pegawai daripada memaksimalkan imbalan. Pernyataan tersebut menjadi dasar prediksi perusahaan untuk lebih teliti dalam melakukan penilaian terhadap para pegawai. Pernyataan tersebut mengatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Mahdani, (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi yang diukur dengan keadilan distributif dan interaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karena, untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya keadilan distributif yang benar serta interaksi langsung pimpinan terhadap para pegawai. Hasil penelitian Fitriyani (2016) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan komitmen organisasi, sedangkan keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian Widodo (2009) dan Armanu dan Mandayanti (2011) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan penelitian Muchiri (2012), Andrawina, dkk (2008) dan Husammi (2008) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara, bahwa kualitas sumber daya manusia yang optimal sangat berperan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan tugas-tugas khususnya guna memperoleh hasil yang maksimal serta mewujudkan visi dan misinya. Visi PDAM yaitu terwujudnya pelayanan air minum yang prima

baik dari segi kualitas, kuantitas dan berkesinambungan dan Misi PDAM kendal dalam menciptakan budaya kerja profesional, cerdas dan bermoral. Selain itu juga berfokus pada profit tiap tahunnya dan juga kewajiban mensejahterakan para pegawai sesuai dengan ketetapan perusahaan. Hal yang melatarbelakangi permasalahan bahwa visi dan misi yang diterapkan belum mampu membawa perubahan, terlihat dengan banyaknya komplain dari masyarakat. Dampak dengan banyaknya komplain yang belum tertangani mempengaruhi penjualan perusahaan, seperti dijelaskan pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Pelanggan dan Penjualan**  
**PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal Periode 2012 – 2016**

No	Tahun	Jumlah Air yang Terjual (dalam m <sup>3</sup> )	Penjualan	Persentase
1	2012	42.059.153	(1,1 Milyar)	
2	2013	43.162.544	85,000,000	19.01
3	2014	44.488.536	145,000,000	32.42
4	2015	45.654.681	113,450,000	25.37
5	2016	46.996.369	103,775,000	23.20
Total			447,225,000	

Sumber : PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal, 2017

Berdasarkan data tabel 1.1 terlihat bahwa selama periode 2012 hingga 2016 jumlah air yang terjual mengalami peningkatan tiap tahunnya, akan tetapi peningkatan tersebut tidak diimbangi dengan tingginya hasil penjualan perusahaan. Pada tahun 2012 perusahaan mengalami kerugian yang cukup tinggi yaitu hingga mencapai Rp. 1.1 Milyar, yang kemudian pada tahun 2013 – 2014 mengalami peningkatan. Akan tetapi pada tahun 2015 hingga 2016 penjualan mengalami penurunan. Dengan data yang diperoleh dari PDAM tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja pegawai masih belum maksimal. Terkait

dengan pelayanan, fenomena di lapangan serta beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu :

1. **Fasilitas kantor** : fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang pegawai untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik. akan tetapi dalam PDAM ini sendiri kurangnya jaringan internet, sehingga memberikan indikasi turunnya kinerja pegawai.
2. **Lingkungan kerja** : baik dan tidaknya lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai. semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin baik pula pekerjaan yang pegawai lakukan di tempat kerjanya. Dan juga sebaliknya.
3. **Prioritas kerja** : berikan prioritas kerja yang jelas, pegawai akan merasa kebingungan jika pimpinan memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, akan tetapi pimpinan PDAM dalam memberikan tugas terhadap pegawai cenderung menambah jumlah tugas yang lain sebelum tugas yang sedang dikerjakan selesai dan ini akan berdampak buruk serta menurunnya kinerja pada pegawai PDAM panguripan kendal.

Dengan adanya faktor-faktor diatas menunjukkan bahwa masih banyak adanya keluhan masyarakat mengenai kinerja pegawai PDAM yang kurang optimal, terlihat dengan banyaknya komplain dari masyarakat karena lambatnya penanganan, air yang keruh, airnya berkaporit, meteran yang bocor, tarif yang mahal, kerusakan peralatan.

Berdasarkan uraian diatas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul : MODEL PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL PADA PDAM TIRTO PANGURIPAN KABUPATEN KENDAL.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas menjelaskan bahwa, kemungkinan penurunan kinerja pegawai PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal, terbukti dengan menurunnya jumlah pelanggan dan data penjualan yang terlihat dari menurunnya jumlah air yang terjual. Selain itu tentang kinerja SDM yang berbasis pada komitmen afektif dan keadilan organisasi. Dengan perumusan masalah tersebut yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal agar kinerja pegawai dapat maksimal, sehingga pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?
2. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?
3. Bagaimana pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?
4. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?

5. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?
6. Bagaimana pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?
7. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen afektif pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berikut manfaat dari hasil penelitian diatas antara lain yaitu :

- a. Manfaat Praktis : perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai referensi meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
- b. Manfaat Teori : Penelitian ini bermanfaat untuk mendukung mata kuliah manajemen sumber daya manusia.