

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri ekspor merupakan industri yang bergerak dalam bisnis yang menjual suatu barang atau komoditas dari negara satu ke negara lain. Proses ekspor impor terjadi karena negara mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang berbeda satu sama lain. Perusahaan yang mampu mengekspor barangnya ke Negara lain akan dapat membantu dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara. Keberhasilan perusahaan ekspor dapat dilihat dari berbagai faktor, dimana salah satu diantaranya adalah faktor sumber daya manusia. Perusahaan yang mampu memperkerjakan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi akan membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dan benar, maka dari itu diperlukan manajemen sumber daya manusia yang mampu untuk mengelola dan mengembangkan setiap potensi dari para karyawannya.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sangat berpengaruh terhadap kemajuan suatu organisasi. Hal tersebut menjadikan organisasi menuntut karyawan-karyawannya untuk bekerja secara profesional, berkualitas, dan memuaskan demi kelangsungan hidup dari organisasi itu sendiri. Meskipun demikian banyak organisasi berdiri hanya menuntut karyawannya untuk bekerja secara profesional dan berkualitas, tapi pihak organisasi kurang adil dalam memperlakukan karyawan-karyawannya. Sebagai akibat dari ketidakadilan tersebut, maka mereka dapat melakukan tindakan menentang aturan organisasi, tidak komitmen dan tidak merasakan adanya kepuasan kerja.

Keadilan menjadi suatu hal yang semakin penting pada masa sekarang ini. Persoalan ketidakadilan menyebabkan ketidakpuasan yang apabila tidak segera diselesaikan dapat menimbulkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Berbagai perilaku menyimpang, seperti datang terlambat, mengabaikan perintah atasan, atau menggunakan barang perusahaan di luar kewenangannya merupakan bentuk penyimpangan yang dilakukan secara sadar untuk mengganggu perusahaan (Aquino *et al.*, 1999:47, dalam Kristanto, 2014). Pada akhirnya ketidakadilan hanya akan menghilangkan ikatan di antara anggota organisasi, sangat menyakitkan bagi individu, dan berbahaya bagi perusahaan (Cropanzano *et al.*, 2007:35, dalam Rohyani, 2014)

Cropanzano et al. (2007:51) dalam Rohyani, (2014) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

PT. Kahatex yang didirikan pada tahun 1979 oleh Mr. L. H. Song, yang telah berkembang menjadi sebuah kompleks tekstil besar, terdapat dua lokasi manufaktur yang ada di Jawa Barat diantaranya berada di daerah Cijerah, Kota Bandung dan daerah Cipacing, Kabupaten Sumedang, dengan luas keduanya sekitar 150 hektar yang menempatkan perusahaan ini di jantung industri tekstil Indonesia. Perusahaan ini sepenuhnya terintegrasi, mulai dari serat, pemintalan pada kain, juga manufaktur garmen pabrikasi, pakaian, kaus kaki, pasokan blanket kepada konsumen multinasional. Perusahaan mempekerjakan teknisi-teknisi yang kompeten dibidangnya untuk mengembangkan mesin modern perusahaan, untuk memastikan kualitas tinggi dan sampai dengan ketepatan produk yang telah ditentukan.

PT. Kahatex memiliki sejarah panjang ekspansi berkelanjutan dengan pernah memperluas jangkauan produk. Saat ini perusahaan tersebut adalah pemasok utama untuk sektor tekstil di Indonesia dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pasar ekspor dengan mengekspor lebih dari 35% dari produksinya langsung ke banyak Negara di seluruh dunia, dimana sebesar 45% adalah ekspor tidak langsung dengan perusahaan konsumen, dan sebesar 20% untuk pasar domestik. Group Kahatex mempekerjakan 26.000 karyawan dengan kapasitas untuk memproses 120.000 ton bahan baku (katun dan serat sintetik) per tahun, 400.000 mata pinal, 2.000 rotor dan 17.000 airjet spinning, dan juga

dilengkapi 2.000 mesin tenun dan 1.500 mesin rajut. Berikut ini tabel 1.1 tentang pembagian kerja karyawan PT. Kahatex :

Tabel 1.1
Pembagian Kerja PT. Kahatex Tahun 2017

Karyawan	Keseluruhan Mesin	Mesin Rajut	Mesin Rotor	Mesin Spinning
Wanita	14.000	6500	1000	6500
Laki-Laki	12.000	2000	6000	4000
Jumlah	26.000	8500	7000	10500

(Sumber : PT. Kahatex Tahun 2017)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 diatas diketahui bahwa PT. Kahatex mempekerjakan lebih banyak perempuan daripada laki-laki, yaitu sebesar 14.000 pekerja perempuan dan 12.000 pekerja laki-laki. PT. Kahatex lebih banyak mempekerjakan pekerja perempuan dibandingkan dengan laki-laki adalah keuletan dan ketekunan perempuan dalam bekerja yang lebih kompeten dibandingkan dengan laki-laki, serta lebih rajin dalam bekerja. Akan tetapi berdasarkan pengamatan dan hasil wawancara langsung PT. Kahatex dalam pembagian kerja lebih mengutamakan karyawan laki-laki untuk pekerjaan yang lebih berat, seperti di bagian kerja mesin rotor karyawan laki-laki lebih mendominasi dengan jumlah karyawan laki-laki sebanyak 6000 orang sebesar 80% dan karyawan perempuan sebanyak 1000 orang sebesar 20%. Serta pembagian kerja tambahan (*shift lembur*) PT. Kahatex yang tidak merata, karena kinerja mesin rotor yang diutamakan dalam Industri Tekstil dan mengharuskan para karyawan laki-laki mendapatkan kerja tambahan (*shift lembur*) Berikut tabel 1.2 tentang pembagian kerja tambahan (*shift lembur*) PT. Kahatex Bandung. (Hasil pengamatan dan wawancara dengan Bapak Johan Manajer Personalia PT. Kahatex , 2017).

Tabel 1.2
Tabel Pembagian Kerja Tambahan (*Shift Lembur*)
PT. Kahatex Tahun 2017

Karyawan	Mesin Rajut	Mesin Rotor	Mesin Spinning	Keseluruhan
-----------------	--------------------	--------------------	-----------------------	--------------------

	Mesin			
Wanita	1 Shift Lembur	-	-	1 Shift Lembur
Pria	2 Shift Lembur	3 Shift Lembur	3 Shift Lembur	2 Shift Lembur
Jumlah	3 Shift lembur	3 Shift lembur	3 Shift lembur	3 Shift lembur

(Sumber : PT. Kahatex data diolah - 2017)

Berdasarkan pada tabel 1.2 tentang pembagian kerja tambahan (*shift* lembur) PT. Kahatex Bandung dapat diketahui bahwa semua kerja tambahan pekerjaan didominasi oleh para pekerja laki-laki dibandingkan perempuan. Hal ini terbukti pada keseluruhan mesin pekerja laki-laki memiliki 3 pembagian kerja tambahan (*shift* lembur) dalam 1 hari, sedangkan perempuan memiliki 1 pembagian kerja tambahan (*shift* lembur) dalam 1 hari. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Johan sebagai Manajer Personalia PT. Kahatex, diketahui bahwa pada hari-hari tertentu beberapa divisi beserta anggotanya secara rutin melakukan *meeting* setelah jam kerja selesai. Hal ini sedikit banyaknya secara tidak langsung akan menambah beban kerja bagi para karyawan. Kondisi tersebut dikhawatirkan akan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, yang dapat menurunkan kinerja karyawan tersebut.

Keadilan organisasional adalah sebuah topik yang sudah menjadi bahan riset sejak lebih dari 25 tahun yang lalu. Menurut *Cropanzano et al.* (2007:84 dalam Rohyani, 2014) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial. Dalam menilai keadilan organisasional setidaknya terdapat tiga bidang yang harus dievaluasi, yaitu: imbalan, proses, dan hubungan interpersonal (*Cropanzano et al.*, 2001:94 dalam Rohyani, 2014). Banyak riset yang kemudian menguji keadilan organisasional dengan tiga komponen, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional (Cohen-Carash dan Spector, 2001:45). Greenberg (1987:72) menyatakan bahwa keadilan interaksional terdiri dari dua komponen, yaitu: interpersonal dan informasional, sehingga dalam perkembangannya beberapa peneliti menyatakan bahwa keadilan organisasional terdiri dari empat komponen, yaitu keadilan interaksional, dan keadilan distributif (*Colquitt*, 2001 dan *Colquitt et al.*, 2001:85, dalam Kristanto, 2014).

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi antecedent bagi sikap dan perilaku karyawan. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan. Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan indikator penting yang berkaitan bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya, seperti: *organizational citizenship*, ketidakhadiran, dan seringnya pekerja yang mengundurkan diri. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Odom *et al.* (1990:36) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian afektif umum karyawan terkait pekerjaannya.

Seperti sudah diuraikan di atas salah satu konsekuensi dari kepuasan kerja adalah komitmen. Perusahaan perlu memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Berbagai macam hasil diperoleh dari komitmen, misalnya turunnya karyawan yang keluar, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Seorang karyawan yang secara afektif berkomitmen kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat, berkomitmen kepada perusahaan sebab mereka bukan karena terpaksa. Komitmen organisasional diakui sebagai faktor penting dalam memelihara hubungan karyawan dengan perusahaan. Berikut ini merupakan tabel 1.3 yang menjelaskan hasil jawaban observasi awal 30 karyawan dan karyawan PT. Kahatex Bandung tentang pengaruh keadilan organisasional yang terdiri keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional sehingga

menimbulkan perbedaan pendapat yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Kahatex Kota Bandung :

Tabel 1.3

Hasil Kuesioner Pra-Survei Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kahatex Kota Bandung

No	Variabel	Indikator	Jawaban				Jumlah Karyawan
			Ya	%	Tidak	%	
1	Keadilan Distributif	Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya	27	90	3	10	30
2	Keadilan Prosedural	Semua karyawan diperlakukan sama	18	60	12	40	30
3	Keadilan Interaksional	Memperlakukan seorang karyawan dengan martabat	17	59	13	30	30
4	Tingkat Kepuasan	Merasa puas bekerja di PT. Kahatex Kota Bandung	14	47	16	63	30
Total			76	64	44	36	30

Sumber : Hasil Olah Data Pra-Survei 2017

Pada tabel 1.2 diatas hasil pra survei dengan 30 orang karyawan secara random dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif PT. Kahatex dapat dikatakan baik, hal ini terbukti dari 30 responden yang menjawab ya lebih banyak dibanding dengan yang menjawab tidak sebanyak 27 orang atau sebesar 90%, keadilan prosedural dapat dikatakan cukup baik, hal ini terbukti dari 30 responden yang menjawab ya lebih banyak dibanding dengan yang menjawab tidak sebanyak 18 orang atau sebesar 60% dan keadilan interaksional dapat dikatakan cukup baik, hal ini terbukti dari 30 responden yang menjawab ya lebih banyak dibanding dengan yang menjawab tidak sebanyak 17 orang atau sebesar 60%. Kepuasan kerja karyawan PT. Kahatex belum dapat dikatakan puas dari 30 pelanggan lebih banyak yang menjawab tidak dibandingkan dengan yang menjawab ya sebanyak 16 orang atau sebesar 63.

Penelitian empirik menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Elamin dan Alomaim (2011) melakukan riset dengan obyek para karyawan lokal dan asing di Arab Saudi dan hasilnya adalah keadilan distibutif, prosedural, dan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian tersebut, Bakhshi et al. (2009), Memarzadeh dan Mahmoudi (2010), dan Al-Zu"bi (2010) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian dengan variabel-variabel tersebut.

Whisenant dan Smucker (2006) melakukan riset hubungan keadilan organisasional dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, seperti pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan sekerja, penghasilan, promosi, dan pekerjaan secara umum, dengan obyek penelitian para pelatih tim olah raga wanita di Amerika Serikat. Hasilnya, terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal dengan dua aspek kepuasan kerja (supervisi dan promosi), dan pekerjaan secara umum. Hubungan positif dan signifikan juga diperlihatkan antara keadilan prosedural dengan pekerjaan itu sendiri dan penghasilan, dan antara keadilan distributif dengan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan pada permasalahan yang telah dijelaskan di atas diketahui bahwa pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja yang terjadi pada penelitian ini belum optimal, sehingga penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja (Suatu Studi pada Karyawan PT. Kahatex Bandung)".

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi keadilan organisasional dilihat dari kepuasan kerja karyawan PT. Kahatex Bandung?
2. Bagaimana efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kahatex Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun untuk tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kondisi keadilan organisasional dilihat dari kepuasan kerja karyawan PT. Kahatex Bandung.
2. Untuk mengetahui efek pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kahatex Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai macam manfaat baik secara empiris, teoritis maupun kebijakan diantaranya :

a. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu referensi untuk riset mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja PT. Kahatex Bandung dan juga untuk memberikan tambahan informasi mengenai seberapa besar pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja PT. Kahatex Bandung.

b. Bagi PT. Kahatex Bandung

Penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan PT. Kahatex Bandung tentang keadilan organisasional yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan berdampak pada tingkat kenaikan dan penurunan produksi karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Subbab ini menguraikan tentang sistematika penulisan skripsi yang akan peneliti lakukan, diantaranya:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi. Berisi tentang review fenomena dan hal yang melatarbelakangi penentuan judul.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian. review penelitian terdahulu, dan sistematika penelitian tentang keadilan organisasional yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di PT. Kahatex Bandung.

BAB III : OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, batasan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, instrumen penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, data dan metode pengumpulan data, instrumen penelitian serta teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang objek penelitian, metode penelitian meliputi analisis data yang berisikan tentang analisis deskriptif, analisis statistik, dan pembahasan masalah penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kahatex Bandung.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penelitian dimana pada bagian ini akan diungkapkan mengenai kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian serta saran-saran yang relevan dengan hasil penelitian.