

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia secara nyata telah berdampak pada pendekatan utama suatu perusahaan dalam memandang karyawan. Sebagai bagian integral dari sistem produksi, karyawan tidak bisa dianggap hanya sumber tenaga yang suatu saat akan habis. Pendekatan yang terjadi ialah melihat manusia sebagai modal perusahaan bahkan aset jangka panjang yang bisa berkembang untuk membuka jalan pada keberhasilan organisasi. Oleh sebab itu, tingkat ketergantungan perusahaan sekarang tidak hanya terikat pada teknologi yang tinggi. Perusahaan juga terikat pada karyawan-karyawan mereka. Khususnya mereka yang melakukan kerja-kerja yang telah terspesialiasi. Sistem produksi perusahaan tidak bisa berjalan tanpa sumber daya manusia, baik tingkat eksekutif maupun pelaksana teknis.

Akibat meningkatnya kesadaran mengenai urgensi sumber daya manusia bagi keberhasilan perusahaan. Maka satu sisi, perusahaan harus memiliki strategi untuk menjaga atau meningkatkan dua hal. Pertama, tingkat efisiensi kinerja karyawan. Kedua, tingkat produktifitas kinerja karyawan (Dessler, 2020). Pada sisi yang lain, organisasi harus menjaga tingkat kesejahteraan karyawan dalam model bisnis dan organisasi yang sehat (Di Fabio, 2017). Untuk mencapai dua sisi tersebut, salah satu pendekatan yang bisa dilakukan perusahaan ialah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Karena menjaga kepuasan kerja memiliki peran sentral dan tak tergantikan di antara strategi yang mendukung *human capital* (Di Fabio & Peiro, 2018).

Penelitian dari Katebi et al. (2021) menemukan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang berimplikasi pada peningkatan efisiensi organisasi. Sebelumnya penelitian yang dilakukan Follett menyatakan efisiensi organisasi dapat dicapai jika karyawan memiliki pengalaman dalam kepuasan kerja. Penelitian tersebut memberikan usulan pemimpin yang baik harus menyediakan peluang aktualisasi diri bagi karyawannya. Sebelumnya dalam

konteks ilmu manajemen, Taylor bersama prinsip manajemen ilmiahnya, yang disebut Taylorisme, mengasumsikan bahwa semua karyawan dapat dimotivasi dengan insentif yang terkait dengan finansial (Sihombing, 2009). Dia mengabaikan pengaruh faktor-faktor psikologis dan emosional karyawan. Perubahan pendekatan akhirnya terjadi dalam ilmu manajemen, setelah Follet penelitian mengenai kepuasan kerja terus berkembang bahkan hingga saat ini.

Kepuasan kerja sekarang dinilai mampu menjadi usaha kongkret untuk meningkatkan hasil pekerjaan yang lebih efisien dan optimal. Terbukti dari penelitian Robert & David (2020), Ayala et. al (2016), dan Bayora et.al (2020) menunjukkan pentingnya kepuasan kerja pada kinerja individu karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya memiliki perasaan emosi positif saja mengenai pekerjaannya. Lebih dari itu, pengaruhnya terjadi pada kinerja karyawan. Penelitian Miah (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan yang kuat antara kepuasan kerja karyawan dengan kinerja organisasi. Dengan kata lain, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih komitmen dan memberi kontribusi juga mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan. Mereka juga mempunyai kemauan untuk lebih bekerja keras dan lebih produktif. Oleh sebab itu, karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung tidak disiplin, akan keluar dari perusahaan hingga produktivitas kerja yang menurun (Robbins, 2012). Sehingga peninjauan kembali akan kepuasan kerja karyawan menjadi sangat penting. Apabila terfokus terhadap kepentingan perusahaan itu sendiri, hingga mengabaikan kepuasan kerja. Maka akibat yang akan terjadi adalah karyawan akan melakukan kesalahan, tidak ada motivasi, menunjukan sikap malas, yang tentunya dalam jangka panjang karyawan akan meninggalkan perusahaan, atau setidaknya memiliki keinginan untuk pindah ke perusahaan lain.

PT. Bumi Perkasa Permai (BPP) adalah anak perusahaan dari Modernland Realty yang bergerak dalam pengembangan *real estate*, khususnya proyek apartemen bernama Green Central City (GCC), yang berlokasi di Jl. Gajah Mada No.188, RT.3/RW.5, Glodok, Kec. Taman Sari, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus

Ibukota Jakarta 11120. Setelah apartemen GCC rampung fokus pada PT. BPP adalah memberikan layanan *building management* terhadap *tenant* atau penghuni apartemen. Saat ini PT. BPP memiliki 194 karyawan yang terbagi dalam beberapa divisi. Seperti *Tenant Relations*, *Finance & Accounting*, *Engineering*, *Housekeeping*, *Security*, dan *Parking*. Namun, berdasarkan hasil wawancara karyawan mengenai praktik kepuasan kerja di PT. BPP memiliki beberapa masalah seperti tindakan indisipliner, insentif yang kurang, dan komunikasi yang buruk saat bekerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan *HR & Secretary* dan *Building Manager* PT BPP dapat diketahui bahwa setelah pergantian *Building Manajer* pada Juni 2023 Prima Ananta Isyaditya, sebagai *Building Manajer* baru mulai membahas penerapan sistem *reward and punishment* sebagai sistem insentif yang baru. Menurutnya di luar sistem pengupahan yang biasa, terdapat masalah indisipliner dan pembiaran atas pelanggaran yang terjadi. Untuk menghindari hal tersebut manajemen perusahaan harus memperhatikan karyawannya dengan sebuah sistem baru. Nantinya sistem ini akan berlaku setiap triwulan untuk tiap-tiap divisi. Jadi selain pemberian bonus, setiap divisi akan memiliki foto karyawan terbaik yang akan dipajang di koridor kantor PT. BPP yang bisa dilihat oleh karyawan lain hingga penghuni apartemen. Mengingat sistem *Reward and Punishment* itu menjadi penyeimbang selain memberikan pelayanan terbaik pada penghuni. Karyawan juga harus memiliki sistem kerja yang adil dan pengakuan atas kinerjanya. Secara khusus Isyaditya mengatakan bahwa membuat sistem ini supaya mengingat ia sebagai perwakilan manajemen untuk mendorong kepuasan kerja karyawan, karena baginya perusahaan hanya bisa membuat regulasi yang menjadi sistem tersebut. Dengan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dalam aspek gaji masih kurang baik. Hasil observasi dan wawancara juga membuktikan, karyawan yang tercatat paling lama bekerja dari tahun 2011, Eva Suryani dengan jabatan *Tenant Relations* Dalam melaksanakan pekerjaannya, misalnya menangani laporan keluhan penghuni yang masuk ke divisinya, sering kali laporan tersebut tidak ditangani dengan cepat oleh divisi *Engineering*, karena komunikasi yang buruk sehingga menimbulkan konflik atau terhambatnya pekerjaan. Dengan

keterangan tersebut menunjukkan kepuasan kerja dalam terkait aspek rekan kerja tergolong kurang baik.

Berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja telah dilakukan oleh banyak penelitian terdahulu. Faktor-faktor tersebut berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya antara lain, terdapat berbagai faktor atau variabel yang menyebabkan kepuasan kerja. Antara lain, Hubungan Karyawan (Hatjidis & Parker, 2018; Han & Stieha, 2020), Keadilan Organisasi (Gori et al., 2020; Bakoti'c & Bulog, 2021; Mashi, 2017), Keamanan Kerja (Alqubati et al., 2019), Kepemimpinan (Walumbwa et al., 2010; Mulki et al., 2015), dan Budaya Organisasi (Soomro & Shah, 2019; Ilham, 2018). Untuk menguatkan penelitian, peneliti menguji kelima faktor eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan kuisisioner pra survei pada 30 karyawan PT. BPP untuk mendukung informasi yang telah didapatkan peneliti dari hasil wawancara.

Tabel 1.1 Kuisisioner Hasil Pra Survei yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja di PT. BPP

No.	Variabel	Jumlah N = 30 Karyawan		Persentase (%)
		Ya	Tidak	
1	Hubungan Karyawan	17	13	56.67
2	Keadilan Organisasi	24	6	80.00
3	Keamanan Kerja	19	11	63.33
4	Kepemimpinan	11	19	36.67
5	Budaya Organisasi	20	10	66.67

Sumber: data diolah oleh peneliti (2024)

Dalam konteks PT Bumi Perkasa Permai, keadilan organisasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan persentase mencapai 80%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhatikan perlakuan yang adil dari manajemen, termasuk distribusi penghargaan, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan interaksi yang adil serta hormat antara atasan dan bawahan. Penelitian oleh Al Halbusi et al. (2020) menegaskan bahwa keadilan organisasi berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, karena karyawan yang

merasa diperlakukan adil cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang kuat, dengan persentase 66,67%, juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Budaya yang mengedepankan nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, dan kepedulian terhadap karyawan dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kepuasan kerja. Menurut penelitian oleh Manzoor et al. (2019), budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan karyawan rasa identitas dan tujuan yang jelas. Dengan demikian, peneliti memilih keadilan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel penelitian.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) menurut Robbins dan Judge (2015) adalah bagaimana individu melihat sejauh mana karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Keadilan organisasi melihat bagaimana karyawan melihat keadilan dalam cara keputusan dibuat dan hasil seperti penghargaan, gaji, dan sebagainya oleh mereka yang mengambil keputusan dalam organisasi (Eryilmaza et al., 2016). Dalam variabel penelitian ini, karyawan diberikan kuisisioner yang bersumber dari item pernyataan penelitian Flint, et.al (2012) untuk memberikan suaranya terkait kondisi keadilan organisasi yang dirasakan saat bekerja.

Tabel 1.2 Kuisisioner Hasil Pra Survei Keadilan Organisasi di PT. BPP

No.	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Evaluasi kerja saya akurat sesuai dengan kinerja saya	70%	30%
2	Saya mampu berpendapat saat bekerja	33,3%	66,6%
3	Kebijakan perusahaan konsisten dilakukan	80%	20%
4	Atasan menghormati dan sopan pada saya	73,3%	26,6%
5	Pekerjaan dikomunikasikan detail dan tepat waktu	43,3%	56,6%

Sumber: data diolah peneliti (2024)

Hasil yang diajukan pada 30 karyawan PT. BPP memberi gambaran bahwa 66,6% karyawan tidak mampu berpendapat saat bekerja. Berdasarkan wawancara hasil dengan beberapa karyawan mengungkapkan bahwa mereka merasa sulit untuk

menyuarakan pendapat. Karyawan tersebut menjelaskan setiap mencoba memberi masukan atau ide baru, terutama terkait peningkatan efisiensi di divisi *Engeneering*. Tanggapan dari pimpinan divisi tersebut adalah pengabaian. Karyawan merasa lingkungan kerja kurang mendukung partisipasi aktif dan ada rasa takut bahwa pendapat mereka tidak akan diterima atau dianggap tidak relevan. Sehingga keadilan organisasi terganggu yang berkaitan dengan aspek keadilan prosedural. Fenomena lain yang terjadi menyebutkan 56,6% karyawan memiliki masalah komunikasi yang tidak rinci dan tepat waktu dalam bekerja. Hasil wawancara juga menjelaskan keluhan sering terjadi masalah komunikasi. Karyawan menyebutkan intruksi dari pimpinan divisi *Engeneering* sering kali terlambat dan tidak jelas, sehingga menyulitkan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai harapan penghuni. Membuat mereka sering berkonflik dengan divisi *Tenant Relations*, karena keluhan penghuni yang ditangani lambat. Oleh karena itu tidak tercapai keadilan organisasi yang berkaitan dengan aspek keadilan informasional, yang berarti memastikan bahwa karyawan mendapatkan informasi yang cukup, jelas, dan tepat waktu mengenai hal-hal yang berpengaruh pada pekerjaan mereka.

Melihat penelitian Zakaria (2019) pada sektor logistik, Mashi (2017) pada sektor pekerja pemerintahan, dan Gori et al. (2020) pada pekerja di Italia membuktikan bahwa keadilan organisasi merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan organisasi, yang mencakup aspek distribusi, prosedural, dan interaksional, tampaknya menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap kualitas pengalaman kerja mereka. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Organisasi perlu memperhatikan praktik-praktik yang mempromosikan keadilan, serta memastikan komunikasi yang jelas, pemahaman yang baik tentang peran dan tanggung jawab, serta budaya kerja yang positif.

Menurut Yusuf (2017) budaya organisasi merupakan cara penyelesaian tugas dan pola interaksi yang terjadi dalam sebuah organisasi sebagai usaha mencapai tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi harus memahami budaya organisasi sebagai pola yang disepakati bersama serta sebagai petunjuk arah

demis pertumbuhan internal organisasi (Tamimi et al, 2022). Dalam variabel penelitian ini, karyawan diberikan kuisisioner yang bersumber dari item pernyataan penelitian Masitoh (2013) untuk memberikan suaranya terkait kondisi keadilan organisasi yang dirasakan saat bekerja.

Tabel 1.3 Kuisisioner Hasil Pra Survei Budaya Organisasi di PT. BPP

No.	Pertanyaan	Setuju	Tidak Setuju
1	Saya diberi kepercayaan oleh pimpinan dalam bekerja	70%	30%
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti	80%	20%
3	Saya merasa kondisi perusahaan mendukung kinerja produktivitas	33,3%	66,7%
4	Saya puas atas hasil pekerjaan saya	30%	70%
5	Saya aktif dalam menghadapi situasi kerja	66,6%	33,3%

Sumber: data diolah peneliti (2024)

Hasil yang diajukan pada 30 karyawan PT. BPP membuktikan bahwa menunjukkan bahwa 70% menyatakan tidak puas atas hasil pekerjaan. Dan 66,6% persen karyawan menyatakan tidak setuju dengan kondisi perusahaan mendukung produktivitas kerja. Hasil wawancara beberapa karyawan lintas divisi menunjukkan bahwa kondisi kerja mereka. Meskipun pekerja mempunyai pengetahuan dan pengalaman relevan, mereka jarang dilibatkan dalam rapat atau diskusi yang menentukan aspek penting dalam proses bisnis jasa PT BPP, seperti keputusan penggunaan aplikasi iCondo, sebuah aplikasi penghubung pemilik, penyewa, dan pengelola (karyawan). Karena keputusan hanya diambil mendadak, tanpa pelatihan untuk karyawan, membuat mereka kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga budaya organisasi pada aspek orientasi hasil dan stabilitas. Penelitian dari Soomro & Shah pada sektor usaha kecil menengah di Pakistan (2019), Ilham pada pekerja di Surabaya (2018), dan Evi Damayanti (2019) pada pekerja sektor pendidikan di Semarang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa mereka adalah bagian dari budaya organisasi yang positif, dan merasa diperlakukan dengan adil dan hormat, mereka cenderung lebih puas dengan kerja-kerja mereka. Budaya organisasi yang

mempromosikan komunikasi yang baik, kolaborasi, penghargaan terhadap kontribusi individu, dan lingkungan kerja yang inklusif, menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Terakhir penelitian dari Dajeng (2023) pada sektor pertambangan di Sulawesi membuktikan juga keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Meskipun, pada penelitian tersebut budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja. Berbeda dengan Dajeng, dalam penelitian Fakhri (2020) pada sektor jasa konsultasi dan pelatihan di Jakarta menunjukkan keadilan organisasi maupun budaya kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi pada kepuasan kerja umumnya berfokus pada sektor-sektor seperti pertambangan (Dajeng, 2023), pendidikan (Damayanti, 2019), logistik (Zakaria, 2019), kesehatan (Misako, 2021), dan pemerintahan (Mashi, 2017). Kebaruan penelitian ini terletak pada sektor *building management*, seperti yang dilakukan pada PT. BPP, sektor ini memiliki karakteristik unik dan spesifik. Hal ini menimbulkan kesenjangan atau gap empiris dalam pemahaman variabel-variabel tersebut. Peran penelitian dalam sektor yang berbeda dapat menimbulkan penjelasan yang memperluas pemahaman pada variabel penelitian ini, khususnya dalam konteks sektor manajemen properti dan pelayanan terhadap tenant.

Dengan memperhatikan hasil observasi, pra riset hingga beberapa penelitian sebelumnya. Maka peneliti memandang perlu melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan khususnya pada sektor *building management* di Jakarta. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul, **“Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Bumi Perkasa Permai.”**

1.2 Pertanyaan Penelitian

Sebagaimana penjelasan pada latar belakang masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Secara spesifik, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja di PT. Bumi Perkasa Permai?
2. Apakah keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai?
3. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai?
4. Apakah keadilan organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagaimana penjelasan pada latar belakang masalah dan rumusan masalah, penelitian ini bermaksud menguji pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Secara spesifik, tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui tingkat keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja di PT. Bumi Perkasa Permai.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Perkasa Permai.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang akan melakukan pengkajian dan pengembangan teori ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2. Manfaat bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan serta referensi dan informasi bagi pemangku kebijakan PT. Bumi Perkasa Permai dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

3. Manfaat bagi Penulis

Penulis diharapkan dapat mengimplementasikan hasil penelitian dan ilmu perkuliahan yang didapat dalam kehidupan.

