

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Work engagement memiliki peran sentral dalam mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja (Robbin 2017). Manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan *work engagement* dan kinerja organisasi. Ketika karyawan sangat terlibat, Karyawan lebih cenderung merasa bahwa kompensasi yang diterima adil. Hal ini karena karyawan lebih fokus pada imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka, seperti pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Lockwood (2007) mengungkapkan faktor-faktor keterlibatan kerja meliputi karakteristik pekerjaan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penghargaan, semuanya memiliki peran yang signifikan dalam mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan. Ketika pekerjaan dirancang dengan memperhatikan variabilitas tugas, otonomi, dan umpan balik, dan dipimpin oleh kepemimpinan yang mampu memotivasi serta mendorong budaya yang mendukung kinerja tinggi, ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan.

Persepsi akan keadilan kompensasi ini berperan penting dalam menjaga tingkat keterlibatan yang tinggi, karena karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka (Robbin 2017).

Jika karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan, maka karyawan akan menjadi semangat dalam melakukan pekerjaannya dan karyawan akan semakin terlibat dalam kerja terhadap perusahaan.

Kompensasi adalah istilah umum untuk semua bentuk pembayaran atau penghargaan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Ini mencakup gaji pokok, bonus, tunjangan, dan insentif (Robbin 2017). Kompensasi dirancang untuk memenuhi kebutuhan finansial karyawan dan memotivasi serta mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Kompensasi merupakan bentuk konkret dari bayaran atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan, meliputi berbagai komponen seperti gaji, bonus, tunjangan, dll. dari perbedaan di atas berikan penambahannya dalam bentuk paragraf

Berbeda dengan keadilan kompensasi, kompensasi berfokus pada bagaimana kompensasi diberikan secara adil dan sesuai dengan berbagai kriteria yang mencerminkan fairness dan equity. Keadilan Kompensasi adalah landasan penting dalam menjaga integritas dan motivasi karyawan, sehingga menjadi perhatian utama dalam manajemen sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa pengakuan dan balas jasa yang diberikan kepada karyawan sejalan dengan kontribusi dan prestasi mereka. Keadilan kompensasi melibatkan sejumlah aspek penting, seperti keadilan distributif yang mengacu pada pembagian upah yang adil, keadilan prosedural yang mengikuti proses pengambilan keputusan yang adil, keadilan interaksi yang mempromosikan hubungan antarpribadi yang adil, dan keadilan informasional yang melibatkan komunikasi yang transparan tentang kebijakan kompensasi.

Pandita & Musoli (2019) menemukan hasil Keadilan kompensasi distributif dan kompensasi prosedural yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin unggul dan kompetitif sistem kompensasi di Perusahaan akan memberikan dorongan yang lebih besar terhadap keterlibatan karyawan.

Penelitian Utama (2018) mengungkapkan hasil yang ditemukan pada keadilan kompensasi distributif dan prosedural yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Namun terdapat penelitian dari Filatrovi & Attiq (2020), menunjukkan kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan adanya riset gap dari berbagai hasil penelitian penulis dalam hubungan antara keadilan kompensasi terhadap *work engagement*, dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan aspek- aspek lain.

Melihat variasi dari penelitian terdahulu yang menunjukkan perspektif yang berbeda mengenai hubungan antara kompensasi dan tingkat keterlibatan karyawan, menjadi alasan yang mendasari keinginan untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Dengan perbedaan temuan antara Pandita & Musoli (2019) yang menunjukkan dampak positif dan signifikan keadilan kompensasi distributif dan prosedural terhadap *work engagement*, Utama (2018) yang juga mendukung temuan serupa, namun kontras dengan hasil dari penelitian Filatrovi & Attiq (2020) yang menunjukkan tidak ada pengaruh kompensasi terhadap *employee engagement*. Pernyataan dari berbagai penelitian tersebut menjadi titik pangkal untuk ingin mengeksplorasi variabilitas ini lebih dalam, sehingga perlu ditambahkan kepuasan kerja yang menjadi variabel mediasi dalam penelitian selanjutnya.

Sutrisno (2019) mengungkapkan kepuasan kerja merujuk pada persepsi serta sikap karyawan terhadap tugas-tugas pekerjaan, interaksi antar sesama karyawan, imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, dan aspek-aspek terkait baik secara fisik maupun psikologis dalam lingkungan kerja. Kepuasan kerja mengacu pada pandangan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugas pekerjaan, interaksi sosial antara sesama kolega, apresiasi terhadap imbalan yang diperoleh dari pekerjaan, serta berbagai faktor fisik dan psikologis di lingkungan kerja yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Hal tersebut dapat menjadikan Kepuasan kerja perlu diambil sebagai variabel mediasi dari keadilan kompensasi terhadap work engagement karena kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara keadilan kompensasi dan *work engagement*.

Penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai penghubung antara keadilan kompensasi dan work engagement yang didukung penelitian dari Hidayat et al., (2019) yang menemukan hasil keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta penelitian dari Indriyani et al., (2019) yang menemukan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana keadilan kompensasi dapat meningkatkan work engagement karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Terdapat sejumlah perusahaan yang menghadapi tantangan serius terkait keadilan kompensasi, tingkat keterlibatan kerja, serta masalah kepuasan kerja yang dihadapi, salah satunya adalah PT Jasa Raharja. Perusahaan ini merupakan entitas pemerintah yang didirikan pada tahun 1964 yang telah menjalankan perannya dalam menyediakan perlindungan asuransi kecelakaan kepada masyarakat.

Beberapa kasus yang terkait dengan perusahaan jasa Raharja telah menyoroiti adanya isu-isu serius terkait keadilan dalam sistem kompensasi yang diterapkan, tingkat kepuasan kerja yang menurun di kalangan karyawan, serta rendahnya tingkat keterlibatan atau "work engagement" dari sebagian besar anggota tim perusahaan. Peneliti melakukan pengumpulan data awal dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada karyawan perusahaan. Kuesioner ini dirancang untuk mengevaluasi tingkat keterlibatan kerja karyawan melalui indikator seperti. Hasil dari kuesioner tersebut telah direkam dalam tabel berikut sebagai data pendukung untuk penelitian ini.

Tabel 1.1 Hasil Observasi Awal

Pernyataan	Ya	Tidak
Saya memiliki semangat yang kuat untuk menyelesaikan tugas yang dihadapi	20	1
Saya terlibat sepenuhnya terhadap pekerjaan pada PT Jasa Raharja	20	1
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	18	3
Saya Memiliki rasa integritas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan	21	0
kontribusi saya dihargai oleh atasan dan rekan kerja	18	3
Total	97	8

Sumber: Lampiran Observasi PT. Jasa Raharja Surabaya 2024

Berdasarkan data survei yang dikumpulkan, kesimpulannya adalah mayoritas karyawan di PT Jasa Raharja menunjukkan tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka secara konsisten menunjukkan rasa tanggungjawab yang tinggi, keterlibatan penuh terhadap tugas-tugas mereka, dan merasakan pertumbuhan serta perkembangan pribadi yang positif dari pekerjaan mereka.

Meskipun demikian, ada sebagian kecil karyawan yang menyatakan tantangan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan merasa bahwa kontribusi mereka belum sepenuhnya dihargai oleh atasan dan rekan kerja. Meskipun jumlahnya kecil, perlu diperhatikan agar perusahaan dapat mengatasi masalah ini dan memastikan penghargaan dan pengakuan yang lebih baik bagi semua karyawan.

Kesenjangan sosial antara pegawai lama dan pegawai baru yang memiliki ketimpangan pendapatan, hak properti, serta prosedur di tempat kerja yang dirasa tidak adil menjadi permasalahan utama pada PT Jasa Raharja. Akibat dari kesenjangan sosial ini dapat menimbulkan perasaan ketidakpuasan, frustrasi, dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam tugas karyawan. Hal ini, berpotensi memberikan dampak negatif pada produktivitas, kinerja, dan retensi karyawan.

Perusahaan Jasa Raharja memiliki kekurangan dalam sistem penanganan keluhan atau pengaduan karyawan, hal ini dapat menyebabkan perasaan ketidakadilan. Karyawan merasa bahwa keluhan mereka tidak ditangani dengan adil atau tidak ada mekanisme yang tepat untuk menyelesaikan masalah internal. Kebijakan atau prosedur internal tidak konsisten atau tidak dijelaskan dengan baik kepada karyawan, hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman atau kesulitan dalam mengikuti prosedur yang ada, mengarah pada ketidakadilan dalam perlakuan.

Keterlibatan dalam pekerjaan di perusahaan saat ini juga mempengaruhi masalah pada Perusahaan Jasa Raharja. Karyawan merasa bahwa kontribusi dan prestasi mereka tidak diakui atau dihargai oleh manajemen. Meskipun mereka

telah bekerja keras untuk menyelesaikan proyek penting tepat waktu dan bahkan melebihi target yang ditetapkan, hasil kerja mereka jarang diakui secara publik atau diberikan penghargaan khusus. Manajemen cenderung fokus pada hasil akhir tanpa memberikan apresiasi terhadap upaya dan inovasi yang dilakukan oleh tim. Akibatnya, banyak karyawan mulai merasa tidak termotivasi dan kurang bersemangat untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek baru. Mereka menjadi pasif dalam rapat, enggan untuk menyampaikan ide-ide kreatif, dan beberapa bahkan mulai mencari peluang pekerjaan di tempat lain.

Kepuasan kerja juga menjadi permasalahan saat ini yang teridentifikasi di PT Jasa Raharja. Karyawan merasa mendapati pemberian kompensasi oleh perusahaan kurang setara dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan dan komunikasi yang tidak efektif antara manajemen dengan karyawan dan rekan kerja sehingga menjadi sumber konflik karena terdapat kebingungan dalam tugas dan tujuan yang mengakibatkan karyawan menjadi putus asa dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Keseluruhan, pemahaman dan penanganan atas masalah-masalah tersebut sangatlah penting bagi PT Jasa Raharja. Langkah-langkah untuk meningkatkan transparansi, mengatasi ketidakjelasan prosedural, memberikan pengakuan yang layak, dan mengelola beban kerja menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, memotivasi, dan memperbaiki keterlibatan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian selanjutnya akan berfokus dalam Upaya meningkatkan keterlibatan kerja dari karyawan di Perusahaan Jasa Raharja Cabang Surabaya dengan Judul “**Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Work Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Perusahaan Jasa Raharja Surabaya**”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan Pemaparan diatas, maka dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut :

1. Bagaimana *work engagement*, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja pada PT Jasa Raharja Surabaya?
2. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT Jasa Raharja Surabaya?
3. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja Surabaya?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT Jasa Raharja Surabaya?
5. Apakah keadilan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Pemaparan diatas, maka dapat diketahui tujuan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan *work engagement*, keadilan kompensasi, dan kepuasan kerja pada PT Jasa Raharja Surabaya.

2. Menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap *work engagement* karyawan PT Jasa Raharja Surabaya.
3. Menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja Surabaya.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* karyawan PT Jasa Raharja Surabaya
5. Menganalisis pengaruh keadilan kompensasi terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja Surabaya

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan fenomena dan riset gap diatas , maka dapat diketahui manfaat penelitian ini, sebagai berikut :

1. Manfaat Praktis

Mengavaluasi keadilan kompensasi agar dapat meningkatkan kepuasan kerja dan work engagement di PT Jasa Raharja.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan wawasan yang berharga dan menjadi referiensi yang baik bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk mendalami lebih lanjut tentang pengaruh keadilan kompensasi terhadap work engangement dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.