

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan menjadi faktor utama dan aset yang sangat berharga bagi kelangsungan sebuah perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam mencapai kesuksesan dan tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Kesuksesan sebuah perusahaan secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh bagaimana tenaga kerjanya menjalankan tugas-tugas dan fungsi-fungsi yang ada Samsuni (2017). Kemajuan dan kemampuan bersaing sebuah perusahaan di arena bisnis sangat terkait dengan kontribusi tenaga kerjanya. Tanpa adanya tenaga kerja yang berperan aktif, perusahaan akan kesulitan untuk beroperasi meskipun memiliki faktor-faktor pendukung lainnya. Oleh karena itu, pencapaian dan tahunnya prestasi yang diraih oleh perusahaan tidak dapat dipisahkan dari pencapaian kinerja individu individu yang bekerja di dalamnya.

Kinerja merupakan elemen kunci dalam struktur sebuah perusahaan dan berperan penting dalam peningkatan efektivitas perusahaan. Oleh karena itu, perilaku kerja karyawan perlu mendapat perhatian serius, mengingat dampak signifikan yang mereka miliki terhadap kesuksesan perusahaan (Robbins, 2001). Kriteria untuk mengevaluasi prestasi kerja bisa dilihat melalui kuantitas dan kualitas yang sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan, yang bisa berwujud nyata atau tidak nyata, tergantung pada jenis dan proses kerja yang dilakukan. Diperlukan upaya dari karyawan untuk memberikan hasil kerja yang optimal, yang pada gilirannya akan membantu perusahaan mencapai sasarannya. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dari kemampuan karyawan untuk mempertahankan standar kinerja kerja yang tinggi (Hayward, 2005).

Untuk mencapai target yang ditetapkan oleh sebuah organisasi, sangat penting untuk memperhatikan dan meningkatkan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti keahlian,

wawasan, urutan tugas, karakter individu, dorongan, arahan kepemimpinan, metode pengelolaan, tingkat kepuasan dalam pekerjaan, suasana kerja, kesetiaan, nilai-nilai organisasi, dedikasi, serta kedisiplinan berpengaruh besar terhadap hasil kerja mereka. Menurut Kasmir (2019), kinerja ini bisa dinilai dari perilaku kerja karyawan yang mencerminkan pencapaian, etika kerja, loyalitas, efisiensi, sumber daya manusia, dan pengaturan kerja. Oleh karena itu, aspek-aspek seperti motivasi kerja, strategi kepemimpinan, pembagian tugas, komunikasi interpersonal, struktur dan dinamika kelompok, kolaborasi tim, pandangan tim, adaptasi organisasi, negosiasi, dan penyelesaian tugas-tugas kerja merupakan hal-hal yang harus diperhatikan oleh setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya (Robbins & Judge, 2017).

Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami elemen-elemen yang bisa memajukan kinerja mereka. Beberapa aspek, termasuk aspek-aspek internal dan eksternal yang berkaitan dengan karyawan, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika aspek-aspek ini dikelola dengan efektif, mereka bisa memberikan dorongan positif pada kinerja karyawan, dan sebaliknya jika tidak dikelola dengan baik. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk mengelola aspek-aspek ini dengan baik. Selain itu, terdapat berbagai faktor lain yang berdampak pada kinerja karyawan, seperti keadilan organisasi dan tingkat keterlibatan karyawan.

Dalam konteks kinerja karyawan, salah satu unsur penting di dalam organisasi adalah keadilan organisasi. Keadilan dalam lingkungan kerja adalah aspek penting yang harus mendapat perhatian. Kinerja terkait dengan keadilan di dalam organisasi dapat memberikan hasil yang optimal jika mendapatkan keadilan organisasi. Keadilan organisasi merupakan pandangan menyeluruh mengenai keadilan di lingkungan kerja. Ini mencakup tingkat keyakinan individu terhadap keadilan hasil yang mereka terima dan perlakuan yang mereka alami di dalam perusahaan, yang harus adil, setara, dan sesuai dengan norma moral serta

etika yang berlaku, yang ditujukan untuk mengukur aspek-aspek yang penting bagi organisasi (Robbin dan Judge, 2017).

Penting bagi seorang pemimpin untuk selalu memperhatikan asas keadilan dalam berinteraksi dengan karyawannya. Hal ini dikarenakan karyawan cenderung sangat sensitif terhadap isu keadilan saat proses pengambilan keputusan berlangsung. Menurut Moria & Sunjoyo (2015), apabila pemimpin mengabaikan prinsip ini, dapat muncul kemungkinan karyawan merasa tidak diperlakukan dengan adil, yang pada akhirnya dapat memicu mereka untuk mempertimbangkan opsi meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara tidak adil dapat menunjukkan respons negatif, mulai dari sering tidak masuk kerja hingga mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Menurut pendapat (Ghany, 2022), keadilan organisasi memiliki peranan signifikan, terutama dalam hal pemberian imbalan yang proporsional dengan jenis pekerjaan dan layakannya kepantasan yang diterima oleh karyawan. Pentingnya keadilan organisasi terletak pada fakta bahwa imbalan yang diberikan oleh perusahaan adalah refleksi dari prestasi individu karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan keadilan organisasi yang efektif oleh perusahaan akan menciptakan harmoni dan keseimbangan yang dirasakan oleh semua anggota tim, yang pada gilirannya merupakan manifestasi dari keadilan organisasi itu sendiri.

Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa individu melakukan perbandingan antara apa yang mereka terima, seperti upah, promosi jabatan, dan pengakuan, dengan apa yang telah mereka investasikan ke dalam organisasi atau perusahaan, termasuk pendidikan, pengalaman, dan kerja keras. Untuk menciptakan tingkat komitmen organisasi yang tinggi dari karyawannya, perusahaan perlu memastikan bahwa praktik keadilan telah diterapkan dengan benar dalam operasionalnya. Keadilan harus ditegakkan untuk semua anggota staf, yang mencakup standarisasi dalam pemberian upah, perlakuan yang konsisten dari pemilik terhadap semua karyawan, serta penerapan aturan dan petunjuk kerja secara merata di seluruh perusahaan.

Teori keadilan menguraikan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan distribusi dan prosedur berkaitan dengan penilaian mereka terhadap proporsionalitas dan keadilan antara kontribusi mereka, seperti pendidikan, pelatihan, dan pengalaman, dengan imbalan yang diterima. Oleh karena itu, pekerja cenderung mengharapkan bentuk pengakuan atau imbalan yang setara dengan apa yang telah mereka kontribusikan ke perusahaan (Widiastuti dan Aisyah, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian Skitka dan Bravo (2005), yang dikutip oleh Kristanto (2015), keadilan organisasi merupakan faktor penting dalam sebuah perusahaan. Apabila karyawan merasa tidak ada keadilan, hal ini dapat berujung pada penurunan dedikasi mereka, timbulnya perilaku yang merugikan, dan bahkan mungkin memicu keinginan untuk mengajukan protes.

Dari perspektif ini, menjadi jelas bahwa keadilan organisasi memegang peranan penting dan harus menjadi fokus utama bagi setiap perusahaan saat merumuskan kebijakan untuk memastikan bahwa produktivitas karyawan dapat dioptimalkan. Motivasi kerja yang kuat akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dalam aktivitas sehari-hari mereka. Kinerja karyawan sering kali merupakan hasil dari keadilan yang diterapkan oleh perusahaan. Menurut Widiastuti dan Aisyah, (2016) keadilan yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari kebijakan perusahaan berdampak positif terhadap kinerja mereka terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, yang tercermin dari komitmen dan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan tugas. Menurut penelitian Tjahjono, Widya, & Mustafa (2021) keadilan dalam sebuah organisasi berkontribusi secara signifikan terhadap tingkat kinerja para karyawannya. Jika seorang karyawan merasakan bahwa ada keadilan dalam pembagian tugas dan hasil, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Selain itu, jika pimpinan atau organisasi secara konsisten menerapkan keadilan kepada semua karyawan, hal ini akan menciptakan persepsi positif mengenai keadilan organisasi di mata karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan hasil kerja mereka. Penelitian

menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa tidak ada keadilan di tempat kerja, mereka cenderung mengurangi keterlibatan mereka dalam tugas-tugas kerja. Keadilan dianggap sebagai faktor penting dalam model keterlibatan karyawan. Kurangnya keadilan dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja, sedangkan persepsi yang baik tentang keadilan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil, mereka cenderung menunjukkan reaksi negatif seperti mengurangi usaha ekstra dan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Di sisi lain, persepsi yang positif terhadap keadilan dalam organisasi dapat memicu hasil yang lebih baik, termasuk peningkatan usaha ekstra, keinginan untuk bertahan dalam pekerjaan, dan peningkatan kinerja. Hasil kinerja karyawan akan semakin tinggi seiring dengan meningkatnya persepsi mereka tentang keadilan organisasi. Dengan demikian, peningkatan keadilan organisasi dapat berujung pada peningkatan kepuasan kerja.

Ketidakadilan dalam organisasi dapat menimbulkan rasa cemburu di antara karyawan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka. Kinerja karyawan dapat menurun jika ada ketidaksesuaian dalam pemberian tunjangan, penugasan perjalanan dinas, atau lembur yang tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab karyawan. Menurunnya kinerja karyawan ini juga terlihat dari sikap karyawan dalam memberikan pelayanan kepada rekan kerja atau dalam koordinasi dengan staf teknis, dimana sedikit karyawan yang bersedia memberikan layanan terbaik. Kinerja dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap keadilan hasil dan proses. Jika karyawan merasa bahwa proses dan hasil yang diberikan oleh organisasi tidak adil, mereka tidak akan termotivasi untuk melakukan tindakan ekstra yang melebihi tugas formal mereka.

Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memenuhi kebutuhan dan harapan mereka cenderung secara proaktif melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan dan merasa lebih terlibat dengannya. Tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Choo et al, (2013)

menunjukkan adanya korelasi positif antara keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi, yang dapat berujung pada peningkatan kinerja dan profitabilitas. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki sikap positif dan fokus pada pekerjaan, yang ditunjukkan dengan semangat tinggi, mengurangi kesalahan, dan lebih terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi. Hal ini, menurut Ahakwa et al., (2021), dapat mengarah pada tingkat keberhasilan yang lebih tinggi di tempat kerja.

Dalam konteks vigor, teramati bahwa kinerja karyawan sering kali tidak konsisten, ada kalanya mereka menunjukkan usaha maksimal, namun seringkali mereka tampak kurang bersemangat dan tidak memberikan upaya terbaik dalam menuntaskan tugas-tugas yang diberikan. Mengenai dedication, dihadapkan pada tugas-tugas yang menantang, karyawan cenderung merasa kurang terdorong untuk mengatasi tantangan tersebut dan seringkali hasil kerja mereka kurang memuaskan. Sementara itu, dalam hal absorption, karyawan kerap kali kesulitan untuk fokus sepenuhnya pada pekerjaannya, merasa beban kerja mereka berlebihan, dan kurang teliti saat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, sehingga hasilnya tidak optimal. Oleh karena itu, sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan tingkat engagement mereka, yang akan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi, serta komitmen, antusiasme, dan semangat yang berkelanjutan dalam bekerja menurut Mujiasih (2015).

Keterlibatan berkaitan dengan aspek emosional dan sikap seseorang, sementara komitmen lebih terkait dengan motivasi dan aspek fisik. Keterlibatan memotivasi pekerja untuk memberikan yang terbaik dan berusaha melebihi ekspektasi standar yang dijelaskan oleh Clifton dan Anderson (2015). Marciano (2019) juga menegaskan bahwa pekerja yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi akan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tujuan mereka, mengerahkan seluruh kemampuan untuk menuntaskan tugas, menjaga etika kerja yang baik, memastikan penyelesaian tugas sesuai target, dan bersedia melakukan tindakan perbaikan atau evaluasi bila diperlukan. Tingkat keterlibatan karyawan yang optimal merupakan faktor kunci yang dapat mengarahkan organisasi atau perusahaan

mencapai kesuksesan yang telah ditargetkan. Hal ini dikarenakan perkembangan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi sangat tergantung pada inovasi dan standar kualitas dari tenaga kerjanya. Keterlibatan karyawan yang efektif juga memudahkan organisasi atau perusahaan dalam mengukur tingkat loyalitas karyawan, kesadaran mereka akan potensi bisnis, serta kemampuan mereka untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak demi mencapai visi organisasi.

Keterlibatan karyawan merupakan faktor krusial yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Setiap inisiatif yang diambil perlu didukung oleh dedikasi dan loyalitas yang solid dari para karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus menitikberatkan pada peningkatan keterlibatan karyawan. Ini sesuai dengan pandangan Markos & Sridevi (2015), yang menyatakan bahwa investasi perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan mempengaruhi keberhasilan bisnis.

Bakker & Demerouti (2020) menekankan bahwa terdapat peningkatan yang mencolok dalam riset ilmiah mengenai keterlibatan karyawan selama beberapa dekade belakangan ini. Alasan utama dari pertumbuhan penelitian ini adalah karena keterlibatan karyawan memiliki efek positif yang kuat dalam memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Akibatnya, diharapkan bahwa karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaan mereka akan mampu memberikan hasil yang lebih positif, tidak hanya secara individu tetapi juga dalam kerja tim dan pada level perusahaan secara keseluruhan, seperti yang diungkapkan oleh Noviardy & Aliyya (2020).

Ketika karyawan memiliki ketahanan yang kuat, mereka cenderung mengembangkan perasaan keterlibatan yang sehat terhadap perusahaan mereka. Ketahanan ini membawa perspektif positif yang mempengaruhi cara mereka menghadapi tantangan dalam pekerjaan, seperti yang dijelaskan oleh Mazzei (2019). Perilaku ini dipercaya dapat secara signifikan meningkatkan kualitas kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi. Siddhanta dan Roy (2019) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang efektif

dapat berkontribusi pada kesuksesan perusahaan, terutama melalui peningkatan kinerja karyawan.

Karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan mereka adalah kunci untuk membawa organisasi atau perusahaan mencapai kesuksesan yang telah ditargetkan. Ini karena perkembangan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi sangat tergantung pada inovasi dan kualitas dari tenaga kerjanya. Keterlibatan karyawan juga memudahkan organisasi atau perusahaan untuk menilai sejauh mana karyawan merasa terlibat dengan organisasi, sadar akan peluang bisnis, dan mampu berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan organisasi.

Banyak studi telah mengeksplorasi hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja mereka. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan & Sembiring (2019) menemukan bahwa ada hubungan yang kuat antara keterlibatan karyawan dengan peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Handoyo & Setiawan (2019), yang juga menunjukkan adanya dampak positif dan berarti dari keterlibatan karyawan terhadap kinerja mereka. Kedua studi tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Keterlibatan karyawan tidak hanya mempengaruhi kinerja individu, tetapi juga berdampak pada keseluruhan efektivitas perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, lebih sedikit absen, dan tingkat pergantian yang lebih rendah. Mereka juga lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dan berinovasi, yang dapat mengarah pada peningkatan produktivitas dan pertumbuhan perusahaan. Selain itu, keterlibatan karyawan dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan, menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Hal ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, investasi dalam strategi

untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dapat dianggap sebagai investasi dalam masa depan perusahaan itu sendiri.

PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi bertujuan untuk menjadi perusahaan yang mandiri dan berkualitas tinggi, dengan dukungan dari tenaga kerja yang ahli. Kepemimpinan transformasional yang dapat melibatkan karyawan dan mendorong keterlibatan karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan ini. Karyawan yang terampil adalah aset yang sangat berharga, dan kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menjaga keterlibatan karyawan dan meningkatkan standar kinerja mereka. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, PERUMDA Air Minum Tirta Mayang telah menetapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan sesuai dengan posisi kerja.

Dengan mengadopsi keadilan organisasi yang adil sesuai dengan hasil pencapaian karyawan, PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan profesionalisme dan peningkatan kualitas layanan. Keterlibatan karyawan yang ditekankan oleh pemimpin tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang produktif, tetapi juga menanamkan nilai-nilai perusahaan dalam setiap aspek operasional. Selanjutnya, dengan menetapkan sistem penilaian kinerja yang objektif, perusahaan memastikan bahwa setiap karyawan dinilai berdasarkan kontribusi nyata mereka terhadap tujuan organisasi. Ini mendorong transparansi dan keadilan, serta memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, PERUMDA Air Minum Tirta Mayang tidak hanya berupaya mencapai visi menjadi perusahaan yang sehat dan mandiri, tetapi juga berkomitmen untuk menghargai dan mengembangkan sumber daya manusianya sebagai aset terpenting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang.

Berikut adalah gambar 1.1 yang dilihat terkait kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.

Gambar 1.1. Jumlah Perkembangan Pelanggan



Sumber: www.tirtamayang.com (2023)

Gambar 1.1 menunjukkan peningkatan jumlah pelanggan PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi. Berdasarkan data dari website PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi pada tahun 2020-2022, sekitar 8.347 sebesar 3,8% dari tahun sebelumnya. Pertumbuhan ini semakin meningkat pada tahun 2022 dengan penambahan kenaikan sebesar 5,7% dibandingkan tahun 2021. Meskipun terjadi pertumbuhan dalam jumlah pelanggan, hal ini juga diikuti dengan peningkatan dalam keluhan yang diajukan oleh pelanggan terkait masalah pasokan air, seperti yang tercatat dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1. Data Keluhan Pelanggan

Jenis Pengaduan	K1	K2	K3	K4	K1	K2	K3	K4
Pelayanan Umum								
Meter	31	10	5	5	17	1	6	-
Pembayaran Rekening	81	127	123	242	218	201	130	-

Perubahan Administrasi	53	46	58	94	42	63	73	-
Pemeriksaan Air	5	0	0	2	6	3	2	-
Lain - lain	0	0	0	0	0	3	75	-
Pelayanan Teknis								
Pipa Bocor	1667	652	298	504	406	451	509	-
Air Tidak Mengalir	621	406	311	310	259	293	218	-
Penggantian Meter	63	140	96	207	115	146	109	-
Penutupan Sambungan	17	16	30	22	17	21	56	-
Sambung Kembali	158	157	204	179	177	192	266	-
Jumlah	2696	1554	1125	1565	1257	1374	1444	-

Sumber: PERUMDA Tirta Mayang (Data diolah 2023)

Tabel 1.1 menggambarkan peningkatan jumlah keluhan dari pelanggan selama periode 2022–2023, yang terbagi ke dalam empat periode kuartalan. Keluhan yang paling umum dari pelanggan PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi adalah terkait dengan tagihan, kebocoran pipa, dan masalah pasokan air. Kenaikan dalam jumlah keluhan pada tahun 2023 mengindikasikan adanya kemunduran dalam performa pegawai. Kinerja mencakup aspek yang lebih dari sekadar hasil akhir dan juga menggambarkan proses yang terlibat dalam mencapai hasil tersebut. Kinerja tidak hanya diukur dari apa yang telah dicapai, tetapi juga dari cara pencapaian itu dilakukan. Ini adalah refleksi dari efektivitas

kerja yang berhubungan erat dengan sasaran strategis perusahaan, kepuasan pelanggan, dan kontribusi terhadap keberhasilan ekonomi (Amstrong dan Baron, 2009).

Setiap karyawan menginginkan peningkatan kinerja untuk memperluas wawasan dan keterampilan mereka. PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi menerapkan sistem kenaikan jabatan berdasarkan kinerja, disiplin kerja, kepemimpinan, dan masa kerja. Karyawan yang memiliki kinerja baik dan disiplin akan menerima penghargaan. Selain itu, masa kerja juga menjadi pertimbangan. Karyawan mengikuti pelatihan selama 3 bulan sebelum menandatangani kontrak selama 1 tahun sebagai karyawan harian. Kemampuan kepemimpinan juga diperlukan untuk naik jabatan di perusahaan. Jika karyawan memenuhi faktor-faktor ini, mereka berhak mendapatkan kenaikan jabatan sesuai standar perusahaan. Perumda Tirta Mayang Kota Jambi memiliki beberapa divisi yaitu produksi air, distribusi air, pelayanan pelanggan, keuangan dan teknik.

Data kinerja karyawan Perumda Tirta Mayang Kota Jambi dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 1.2. Kinerja Karyawan

No	Divisi	Indikator Kinerja	Capaian					
			2021		2022		2023	
			Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Produksi Air	Volume air	20%	15%	20%	16%	20%	15%
2	Distribusi	Tekanan air	20%	17%	20%	14%	20%	18%
3	Pelayanan pelanggan	Jumlah pelanggan	20%	10%	20%	12%	20%	15%
4	Keuangan	Cash flow	20%	13%	20%	17%	20%	20%
5.	Teknik	Perbaikan	20%	16%	20%	23%	20%	25%
Rata-rata			100%	71%	100%	82%	100%	93%

Sumber : Perumda Tirta Mayang Kota Jambi 2024

Berdasarkan Tabel 1.2, kinerja Perumda Tirta Mayang menunjukkan bahwa sebagian target yang ditetapkan perusahaan belum berhasil dicapai dalam tiga tahun terakhir. Namun demikian, terdapat pula beberapa divisi yang mampu mencapai, mendekati, bahkan melampaui target yang telah ditentukan setiap tahunnya.

Menurut Robbins (2016) apabila karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi, hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan dan produktivitas, yang pada akhirnya akan menghasilkan keuntungan yang lebih besar bagi perusahaan.

Tabel survei awal keterlibatan karyawan dapat dilihat secara rinci sebagai berikut :

Tabel 1.3. Survei Awal Keterlibatan Karyawan

Dimensi	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Semangat	Saya perlu memiliki kondisi tubuh yang kuat dan daya tahan yang tinggi dalam bekerja	0	0	3	4	3
	Saya bersemangat dan tekun dalam menuntaskan tugas-tugas yang diberikan	0	0	3	4	3
	Saya harus memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja	0	0	7	3	0
Dedikasi	Saya merasa termotivasi dan tekun dalam mengatasi rintangan dalam pekerjaan	1	2	4	3	0
	Saya merasa bangga bisa berkontribusi dalam menuntaskan pekerjaan	0	3	4	3	0
	Saya penuh semangat terlibat dalam pekerjaan	0	3	4	3	0
Penyerapan	Saya selalu fokus dan berdedikasi dalam bekerja untuk mencapai hasil yang memuaskan	1	2	4	3	0
	Saya merasa bahwa saya memiliki peran penting di tempat kerja	2	3	2	3	0

	Saya akan tetap setia dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaan saya	0	0	7	3	0
Total		4	11	48	29	6

Sumber : Perumda Tirta Mayang Kota Jambi 2024

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dapat dilihat dari jawaban responden mengenai Keterlibatan karyawan pada Perumda Tirta Mayang Kota Jambi. Karyawan terindikasi belum merasakan keterlibatan terhadap perusahaan. Selain itu, terlihat bahwa karyawan PERUMDA Tirta Mayang Kota Jambi mengalami keadilan dan keterlibatan antar karyawan yang belum optimal. Meskipun begitu, karyawan tetap bertahan demi memenuhi kebutuhan sehari-hari. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan keadilan organisasi dan keterikatan agar karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal dan meningkatkan kreativitas.

Berdasarkan data awal kinerja karyawan dan keluhan pelanggan menunjukkan kemungkinan penurunan kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi, yang terlihat dari meningkatnya jumlah keluhan pelanggan, belum maksimalnya dan rendahnya tingkat keadilan serta keterlibatan karyawan. Melihat potensi masalah dalam kinerja ini, peneliti berkeinginan untuk mengkaji lebih lanjut melalui penelitian dengan judul **"Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervening di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi"**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang ada di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi masih belum mencapai tingkat yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah keluhan pelanggan yang masih cukup banyak, yang menandakan bahwa terdapat aspek kinerja di perusahaan tersebut yang perlu

ditingkatkan. Kinerja karyawan yang belum mencapai standar yang diinginkan ini sesuai dengan hasil survei awal di mana sejumlah besar karyawan menyatakan ketidaksetujuan mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Selanjutnya dari survei awal tentang keadilan organisasi, terdapat bukti yang menunjukkan bahwa pemimpin belum sepenuhnya berhasil menciptakan perasaan kepedulian terhadap bawahannya. Akibatnya, banyak karyawan merasa tidak mendapatkan perhatian yang cukup dan pendapat mereka tidak dianggap. Kemudian berdasarkan data hasil survey awal tentang keterlibatan karyawan, di mana sejumlah besar karyawan menyatakan ketidaksetujuan mereka dengan pernyataan yang ada di kuesioner. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang di Kota Jambi masih memiliki ruang untuk peningkatan.

Dengan adanya keadilan organisasi dan keterlibatan karyawan yang baik dapat memberikan kontribusi positif pada perusahaan, yang akan berujung pada peningkatan kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut. Ketika karyawan merasa yakin bahwa pemimpin mereka menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung dan efisien, hal ini akan meningkatkan semangat mereka untuk melampaui tugas-tugas biasa, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka secara keseluruhan. Di sisi lain, jika karyawan merasa tidak dihargai oleh pemimpin mereka, mereka cenderung tidak memberikan performa terbaik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka terhadap perusahaan. Maka berdasarkan dari masalah yang telah diidentifikasi dan berdasarkan bukti awal yang telah diperoleh, perumusan masalah untuk penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kinerja karyawan, keadilan organisasi, dan keterlibatan karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi?
2. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi?

3. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap keterlibatan karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi?
4. Bagaimana pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi?
5. Bagaimana keterlibatan karyawan mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi bertujuan untuk memahami pengaruh keadilan organisasi pada peningkatan kinerja karyawan yang dimediasi melalui keterlibatan karyawan. Tujuan spesifik dari penelitian ini adalah untuk mencapai hal-hal berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan, keadilan organisasi dan keterlibatan karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.
2. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.
3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap keterlibatan karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.
4. Untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.
5. Untuk mengetahui peran mediasi keterlibatan karyawan pada keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dijalankan di PERUMDA Air Minum Tirta Mayang Kota Jambi menghasilkan dua jenis manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memperluas wawasan kita, terutama dalam bidang studi manajemen sumber daya manusia yang mengeksplorasi konsep keadilan organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan sebagai faktor perantara.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini bisa dijadikan acuan bagi perusahaan dalam menetapkan arah strategis untuk meraih tujuan perusahaan. Hal ini termasuk peningkatan kinerja karyawan dengan menerapkan prinsip keadilan organisasi dan memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaan. Pembaca dapat menjadikan bahan bacaan yang berguna untuk menambah wawasan mengenai pengaruh keadilan organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap peningkatan kinerja karyawan.