

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada umumnya, sebuah organisasi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten sebagai unsur terpenting pada organisasi dalam mencapai visi organisasi. Rivai & Sagala (2013) SDM berperan penting dalam mencapai visi organisasi sehingga dibutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM). Irawan & Sudarma (2016) mengungkapkan fungsi SDM sebagai tenaga pekerja yang diharapkan akan optimal dalam bekerja terutama kesiapan diri para karyawan pada era saat ini yang mana perubahan lingkungan bisnis kerap terjadi. Menurut Robbins & Coulter (2010) keberhasilan dari sebuah organisasi salah satunya mendapatkan karyawan yang kompeten dan mempertahankan agar karyawan tetap bekerja didalam organisasi.

Komitmen organisasional dipandang baik bila karyawan menunjukkan adanya perasaan senang dan bangga terhadap pekerjaannya, berkeinginan untuk tetap meneruskan bekerja dan adanya sikap loyal terhadap organisasi (Mayer dan Allen, 1991). Dessler (2015) komitmen organisasional dipandang sebagai salah satu cara mencapai dari visi perusahaan. Mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi adalah dengan cara mementingkan keadilan organisasional (Rahman, *et. al.*, 2016; Dyne dan Graham, 2005; Koopman, 2003).

Mempertahankan keanggotaan dapat dibentuk melalui keadilan organisasional bagi para karyawan dan dukungan dari anggota organisasi termasuk dari atasan. Keadilan organisasional dimunculkan atas adanya persepsi yang dimiliki oleh karyawan dan dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi. Persepsi dari karyawan sangat penting mengenai keadilan organisasional karena memberikan bentuk kesenangan dalam bekerja dan memunculkan komitmen organisasional (Buluc & Gunes, 2017; Qureshi, *et. al.*, 2016). Keadilan organisasional didukung dengan adanya penilaian berdasarkan dari dimensi keadilan organisasional yakni keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang berkaitan dengan interpersonal dan informasional (Niehoff & Moorman, 1993). Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan keadilan organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional (Li, *et. al.*, 2017; Cheah, *et. al.*, 2016; Suliman & Kathairi, 2013; Zeinabadi & Salehi, 2011). Namun, ternyata masih ada penelitian terdahulu yang tidak membuktikan keadilan organisasional memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional (Lambert, 2007). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Gaya dari kepemimpinan menentukan seberapa besar komitmen organisasional dari para karyawan. Gaya kepemimpinan seperti yang diutarakan oleh Northouse (2013) yakni kepemimpinan transformasional

mencirikan adanya kemampuan dari seorang pemimpin yang dapat memahami kebutuhan dari pengikutnya serta mampu untuk memotivasi para pengikutnya. Selamat, *et. al.* (2013) menjelaskan dukungan yang didapatkan dari para karyawan berasal dari adanya sosok peran dari seorang pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi para karyawannya dalam mencapai visi organisasi.

Para pemimpin transformasional biasanya mampu membuat para karyawan untuk komitmen dan memiliki kesetiaan yang tinggi pada karyawannya (Robbins & Judge, 2015). Hal ini didukung dengan adanya beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Porter, 2015; Gumusluoglu, *et. al.*, 2013; Farahani, *et. al.*, 2011). Teori kepemimpinan transformasional cenderung diterapkan pada penelitian lembaga formal seperti industri, lembaga pendidikan dan militer (Bass, 1985). Namun, sebuah penelitian dilakukan Ling, *et. al.* (2013) telah dilaksanakan pada sebuah sekolah yang menunjukkan tidak ada hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Selain dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja memiliki peranan penting agar karyawan dapat berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Zehir, *et. al.* (2012)

menyatakan ketika komitmen organisasional ditunjukkan dengan adanya perasaan yang menyenangkan bagi para karyawan, perasaan menyenangkan itu disebabkan adanya bentuk kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan sehingga menggambarkan perilaku organisasional dari karyawan yakni komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan adanya sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2017).

Komitmen organisasional umumnya menilai apakah karyawan masih ingin tetap berada pada organisasi tersebut atau memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Keinginan untuk tetap atau memutuskan meninggalkan pekerjaan ini dapat ditinjau seberapa besar kepuasan kerja dan rasa adil yang telah diterima oleh karyawan tersebut (Bayarcelik & Findikli, 2016). Penelitian terdahulu mampu menguatkan adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Ismail, 2014; Altinoz, *et. al.*, 2012; Zehir, *et. al.*, 2012; Yucel & Bektas, 2012; Salehi & Gholtash, 2011; Zeinabadi, 2010). Namun, ditemukan pula penelitian dari Gangai & Agrawal (2015) justru tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Ditemukannya *gap* penelitian inilah yang menunjukkan tidak adanya konsisten yang ditemukan pada hubungan antara variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Karyawan cenderung akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi bila sebelumnya mendapatkan keadilan dari organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja karyawan merujuk pada keterkaitan teori yang

berkaitan dengan keadilan organisasional seperti *equity* teori dari Adam (1965). Upaya untuk mempersepsikan keadilan yang dirasakan oleh para karyawan dalam mempengaruhi keputusan kerja karyawan telah sesuai dengan penelitian terdahulu (Ajala, 2017; Mahboob, 2017; Afridi & Baloch, 2018; Kashif, *et. al.*, 2016; Nojani, *et. al.*, 2012; Dundar & Tabancali, 2012; Hao, *et. al.*, 2010; McCain, *et. al.*, 2010). Namun, masih terdapat beberapa penelitian yang tidak menunjukkan keadilan organisasional memberikan kepuasan kerja pada karyawan (Bayarçelik & Findikli, 2016; Rahman, *et. al.*, 2015; Lotfi & Pour, 2013; Zainalipour, *et. al.*, 2010). Sehingga, perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dinilai berdasarkan kesenangan atas imbalan yang diterima maupun adanya rasa bahagia ketika manajer berusaha untuk terus melibatkan dan mengkomunikasikan secara terbuka dalam proses pengambilan keputusan. Kepuasan kerja memberikan beberapa faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional seperti halnya keinginan untuk berkembang dari para karyawan dan interaksi yang dibangun antara karyawan dengan pimpinannya (Herzberg, 2003). Berdasarkan dari penjelasan Bass dan Avolio (1990) sebuah konsep pengembangan individual bagian dari cara seorang pemimpin mampu untuk mengembangkan para pengikutnya. Hal ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang menjelaskan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap

kepuasan kerja (Saleem, 2015; Braun, *et. al.*, 2013; Munir, *et. al.*, 2012). Sayangnya, beberapa penelitian masih tidak membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Boamah, *et. al.*, 2018; Long, *et. al.*, 2014). Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai *gap* yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

Selain meneliti pengaruh langsung masing – masing faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dan adanya peranan dari kepuasan kerja terhadap variabel penelitian lainnya, maka berdasarkan terjadinya *gap-gap* penelitian itulah yang mencoba peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Kepuasan kerja pada beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan dari keadilan organisasional dengan komitmen organisasional (Kim & Chung, 2019; Lambert, *et. al.*, 2019; Suifan, *et. al.* 2017; Irawan & Sudarma, 2016; Saadati, *et. al.*, 2016; Rejeki & Wulansari, 2015) dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional kepuasan kerja juga mampu menjadi mediasi antar variabel tersebut (Darmawan & Putri, 2017; Mohamad, 2016; Yang; 2012). Namun, masih ditemukan kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi dari masing – masing variabel terkait (Saifi & Shahzad, 2017; Dewi, 2013).

Menelaah atas pentingnya sebuah organisasi untuk berupaya dalam meningkatkan komitmen organisasional, serta berdasarkan adanya temuan *gap – gap* dari beberapa penelitian terdahulu yang juga telah melaksanakan

penelitian pada organisasi pendidikan, penelitian ini bermaksud untuk melaksanakan penelitian pada sebuah Sekolah Islam Berwawasan Internasional Bina Anak Sholeh (SIBI BIAS) sebagai sebuah Lembaga Pendidikan Islam Terpadu Bina Anak Sholeh yang dikenal sebagai yayasan BIAS di Daerah Istimewa Yogyakarta. Adapun penelitian ini bermaksud untuk mengetahui bagaimana pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti menyusun beberapa rumusan masalah sebagai berikut ini:

1. Apakah ada pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah ada pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah ada peran mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional?
7. Apakah ada peran mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional?
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional?
6. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional?
7. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bentuk kontribusi peneliti dalam memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah referensi yang akan digunakan untuk penelitian di masa yang akan datang terutama hal-hal

yang berkaitan dengan keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.

- b. Segala bentuk informasi yang terdapat dalam penelitian ini bisa menjadi referensi bagi penelitian lain dengan objek penelitian yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat memberikan informasi terhadap Yayasan Bias terkait penelitian yang mengukur keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadikan saran bagi Yayasan Bias untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Terdiri dari penelitian terdahulu tentang hubungan keadilan organisasional dengan kepuasan kerja, hubungan kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, hubungan keadilan organisasional dengan komitmen organisasional, hubungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional,

dan hubungan dari keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional maupun hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dimana kepuasan kerja sebagai mediator.

Selanjutnya terdiri dari landasan teori yang terkait dengan variabel penelitian, hipotesis penelitian dan kerangka pikir dari penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Terdiri dari populasi dan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian, serta pengujian hipotesis.