

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia memegang peranan penting dan merupakan salah satu faktor pendorong dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kontribusi pegawai dalam suatu organisasi akan menjadi penting jika dilakukan dengan tindakan yang efektif dan berperilaku secara benar. Agar tetap *survive* dalam ketidak pastian lingkungan sekarang ini, organisasi bisnis maupun publik termasuk pemerintah harus mampu menciptakan kondisi yang *fleksibel* dan *inovatif*, faktor eksternal organisasi yang semakin sulit untuk diprediksi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas seorang karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966, dalam As'ad, 2003, dan dikutip kembali Mahesa, 2010) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas.

Kepuasan kerja atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perilaku yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh.

Ketidakpuasan kerja akan muncul saat harapan-harapan yang diinginkan tidak dapat terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri seperti gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Agar kepuasan kerja karyawan selalu konsisten maka setidak-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan dimana karyawan melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Tingkat kepuasan kerja guru akan ditandai dengan munculnya rasa puas dan terselesaikannya tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab dari guru tersebut secara tepat waktu, disamping itu munculnya dedikasi, kegairahan, kerajinan, ketekunan, inisitif dan kreativitas kerja yang tinggi dalam bekerja. Kepuasan kerja guru merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan, apabila guru merasakan kepuasan dalam dalam bekerja, maka akan tercipta suasana yang penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi atau sekolah dapat tercapai secara maksimal.

Perubahan lingkungan dalam organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih *responsif* agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, pada sebuah organisasi memerlukan pemimpin *reformis* yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan dalam sebuah organisasi.

Bila seseorang termotivasi, ia akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya. Namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam arah yang dikehendaki organisasi.

Komitmen organisasi menjadi perhatian penting dalam banyak penelitian karena memberikan dampak signifikan terhadap perilaku kerja seperti kinerja, kepuasan kerja, absensi karyawan dan juga *turn over* karyawan. Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Van Scooter (2000, dalam Fauzan, 2010) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama.

Penanganan perilaku individu dalam organisasi seperti komitmen dan kinerja adalah sangat penting karena semua itu terkait dengan penanganan sumber daya manusia oleh suatu organisasi. Organisasi perlu mengelola sumber daya

manusia agar mencapai tujuan secara efektif. Salah satu determinan dari perilaku dalam organisasi yang sering dikaji adalah kemangkiran, pergantian karyawan, kinerja manusiiasi, dan manajemen. Komitmen merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jiwa untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organsasi, dengan kata lain komitmen karyawan terhadap organisasi adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, disamping juga akan menumbuhkan loyalitas berbagai keputusan. Oleh karena itu, komitmen akan menimbulkan rasa ikut memiliki bagi karyawan kesuksesan dan kesejahteraan organisasi dalam jangka panjang.

Kualitas SDM yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Menurut Robbins dalam Maruf dkk (2006), karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individual, kelompok maupun organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dimana individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk

menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Tingkat komitmen baik komitmen instansi terhadap pegawai, maupun antara pegawai terhadap instansi sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang bisa dipengaruhi oleh berbagai macam faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam priode dan waktu tertentu. Dalam suatu organisasi kinerja pegawai sangatlah penting semakin baik kinerja karyawan maka organisasi tersebut bisa semakin maju begitu pula sebaliknya. Kinerja menurut Mangkunegara dalam Indriyani (2001) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kinerja dalam hal ini menunjukkan hasil kerja yang dicapai seseorang setelah melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan oleh organisasi. Baik tidaknya hasil kerja dapat dilihat dari mutu atau kualitas yang dicapai karyawan sesuai dengan tuntutan organisasi. Kinerja dapat dicapai dengan baik apabila karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart penilaian yang ditetapkan organisasi. Kinerja yang sesuai target akan membuat karyawan mendapatkan penghargaan. Ketepatan waktu dalam bekerja akan membuat kebanggan tersendiri karena karyawan tersebut merasa mampu dalam menjalankan semua pekerjaan tanpa menumpuk pekerjaan. Keteladanan karyawan dalam bekerja akan menambah semangat kerja terhadap diri sendiri dan bisa sebagai panutan untuk karyawan lain maupun atasan agar dalam bekerja harus sungguh-sungguh. Kinerja yang buruk

akan membuat pekerjaan terbengkalai dan menjadi masalah bagi pekerjaan karyawan maupun perusahaan karena pekerjaan harus sesuai target dalam pencapaian pekerjaan.

Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang yang berhubungan dengan organisasi tempat mereka bergabung. Sikap ini berkaitan dengan persepsi tujuan organisasi dan keterlibatannya dalam melaksanakan kerja. Apabila komitmen seseorang tinggi maka kinerjanya akan menjadi lebih baik. Sedangkan kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang berkaitan dengan apa yang diterimanya sebagai akibat pekerjaan yang telah dilakukan. Maka dari itu semakin tinggi komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Setiap perusahaan ingin karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Hal ini sangat sulit dicapai apabila karyawan yang bekerja di dalamnya merupakan orang – orang yang tidak produktif. Perusahaan kadang kala tidak memiliki kemampuan untuk membedakan mana karyawan yang produktif atau mana karyawan yang tidak produktif. Perusahaan yang sangat berorientasi pada profit, banyak yang memandang bahwa karyawan adalah mesin pencetak uang sehingga perusahaan lupa untuk memberikan *maintenance* dengan baik. Padahal karyawan itu sendiri adalah sebuah investasi yang perlu untuk selalu dipelihara agar dapat berproduksi dengan semaksimal mungkin.

Peningkatan kinerja karyawan di suatu perusahaan dapat ditempuh dengan beberapa cara, misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta pendidikan dan

pelatihan. Oleh karena itu, karyawan diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab mereka setelah dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan implementasi pekerjaan mereka. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman serta pemberian motivasi pada dasarnya merupakan hak para karyawan dan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan Reza dalam Ika (2011).

Masalah yang ingin diteliti adalah adanya *research gap* dari penelitian-penelitian sebelumnya, dari berbagai penelitian yang ada, hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja tidak konsisten. Sebagian peneliti menganggap ada hubungan positif antara komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Chughtai & Zafar, 2006; Al-Hussami, 2008; Mrayyan & Al-Faouri, 2008; Al-Ahmadi, 2009; Khan *et al.*, 2010), Begitu juga dengan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Chughtai & Zafar, 2006; Salami, 2008; MacKenzie *et al.*, 1998; Pettijohn *et al.*, 2000).

Penelitian ini akan mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, Pada penelitian ini lebih berfokus untuk meneliti guru SMA Muhammadiyah di Yogyakarta. Bagi organisasi yang memberikan pelayanan kepada siswa dan masyarakat, tentu saja komitmen organisasi individu organisasi itu dapat dilihat dari totalitas kerja mereka dan dapat dilihat dari bagaimana organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik dalam hal ini yaitu siswa dan masyarakat, seperti pada Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah di wilayah Yogyakarta yang memberikan pelayanan pendidikan

dalam kesehariannya. Penelitian ini merupakan penyederhanaan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan Sudarwanti (2007) yang berjudul Analisis Pengaruh Keadilan Kompensasi, Peran Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, Studi Kasus: Pada Sentral Pengolahan Pos Semarang. Keadilan kompensasi lebih berpengaruh terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan peran kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasi lebih berpengaruh terhadap kinerja, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kompensasi yang adil akan menumbuhkan rasa nyaman dan mampu meningkatkan komitmennya yang berdampak pada hasil output yang baik berupa peningkatan kinerja karyawan.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi ?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi?



### **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

### **D. Manfaat Penelitian**

Apabila tujuan penelitian ini akan tercapai, maka diharapkan dapat :

1. Bagi penulis

Dapat memberikan tambahan pengetahuan khususnya terkait dengan riset yang di ambil yaitu analisis lingkungan kerja dan kinerja terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat praktik

Bagi organisasi, diharapkan penelitian ini bermakna dalam pertimbangan memberikan masukan maupun kontribusi bagi SMA Muhammadiyah di Yogyakarta dalam mengambil kebijakan manajemen, para kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja yang di rasakan para guru sehingga guru betah dan puas saat bekerja serta merasa diperlakukan adil agar komitmen mereka terhadap organisasi semakin meningkat.

### 3. Bagi Universitas dan peneliti lain

Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif terhadap perkembangan keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya untuk dikembangkan. Manfaat bagi peneliti, untuk menambah wawasan dan pengetahuan baru khususnya terkait dengan riset yang diambil di bidang kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.