

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Semua organisasi pasti memerlukan manajemen yang berkaitan dengan usaha – usaha untuk mencapai tujuan tertentu bagi organisasi tersebut. Tidak hanya pada sektor usaha yang berorientasi pada laba, sektor pendidikan juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan kepada para siswa atau masyarakat. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung dari keberhasilan individu organisasi dalam menjalankan tugas mereka dan komitmen mereka pada organisasi. Hal ini dikarenakan komitmen mereka terhadap organisasi memiliki peranan yang penting agar dapat menjaga eksistensi organisasi.

Komitmen organisasi merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut. Jadi komitmen organisasi merupakan hal yang penting agar organisasi bisa menjalankan apa yang mereka cita – citakan dan ingin diwujudkan bersama. (Noe, 2000 dalam Luthans, 2002)

Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi sangatlah banyak, salah satunya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan serangkaian proses yang melibatkan berbagai dimensi, akan dapat menghasilkan berbagai kondisi yang merugikan maupun yang menguntungkan organisasi.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, keamanan, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, keadilan organisasi dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi yang nantinya menentukan komitmen organisasi para individu yang dipimpin. Kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahannya adalah faktor penting efektivitas pemimpin. Oleh karena itu, perlu diadakan penelitian mengenai efektifitas kepemimpinan dalam suatu organisasi. Terdapat tiga aspek dalam kepemimpinan, yaitu : 1. Pembagian kekuasaan yang tidak sama antara pemimpin dan yang dipimpin, 2. Penggunaan segala bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi anak buah dan, 3. Dalam prosesnya melibatkan orang lain (Yukl, 2009).

Pentingnya aspek sumber daya manusia bagi organisasi, maka peran seorang pemimpin pun tidak kalah pentingnya. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi, tetapi juga perilaku semua karyawannya. Termasuk didalamnya sifat atau gaya kepemimpinan yang dimiliki atau diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Maxwell (2001 dalam Panyaruwe, 2011) pemimpin adalah pengaruh. Pemimpin tersebut berfungsi untuk menggerakkan para pengikut (*follower*) agar mereka mau mengikuti atau menjalankan apa yang diperintahkan dan dikehendaki pemimpin. Keputusan dan kebijakan yang dibuat oleh seorang pemimpin diharapkan tidak saja mempengaruhi keberhasilan organisasi tetapi juga mempengaruhi perilaku karyawannya. Dari berbagai macam teori mengenai gaya kepemimpinan, menurut pandangan kontemporer, gaya kepemimpinan yang

terbaru saat ini serta banyak diminati oleh para peneliti yaitu mengenai gaya kepemimpinan transformasional.

Yukl (2009) menyatakan dengan bahasanya bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berusaha mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat – saat sekarang ini semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya dalam hal ini pemimpin bertipe transformasional. Kepemimpinan transformasional bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan dan mampu menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing – masing secara adil sehingga kepuasan kerja para karyawan mampu menumbuhkan komitmen organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada kepemimpinannya, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan tidak jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan.

Dari pemaparan di atas, secara implisit tetapi tegas terlihat bahwa dalam kepemimpinan terdapat perlakuan – perlakuan pimpinan yang menjadikan individu organisasi yang dipimpin bersemangat, termotivasi, dan memberikan tanggapan secara positif dan di tahap akhir membentuk komitmen organisasi.

Dapat tidaknya terbentuk komitmen organisasi tergantung efektifitas kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin, ada yang berhasil dengan sempurna dan ada yang tidak berhasil. Maka dari itu ini merupakan hal yang menarik untuk diangkat menjadi bahan penelitian.

Faktor selanjutnya yang tak terlepas dari kepemimpinan yaitu keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang juga menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Penyebab yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan yang berbeda yaitu ada karyawan yang memutuskan untuk berkomitmen pada suatu organisasi karena merasa insentif yang diterima dari organisasi dapat mencukupi kebutuhan hidupnya, ada karyawan yang memutuskan komitmennya pada satu organisasi karena merasa kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi tersebut karena ia dibutuhkan, dan ada pula karyawan yang berkomitmen pada organisasi karena antara nilai dan tujuan yang ia miliki sesuai dengan nilai dan tujuan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan yang memutuskan berkomitmen dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan menjalankan tugasnya dengan baik sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan tersebut akan merasa senang dan puas pada organisasi.

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Indikator kepuasan yang dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe (1951 dalam Kristanto, 2013), yaitu kepuasan kerja mempunyai arti antusias terhadap pekerjaan, menikmati pekerjaan, dan kegembiraan dalam bekerja. Robbins dan

Judge (2011 dalam Kristanto, 2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif pada suatu pekerjaan, yang merupakan dampak atau hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan penilaian dan sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut Richard L. *et.al.*(2012) menyatakan kepuasan kerja adalah bukanlah berarti seberapa keras atau seberapa baik seseorang bekerja, melainkan seberapa jauh seseorang menyukai pekerjaan tertentu. Kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* dapat disimpulkan sebagai apa yang membuat seseorang menyenangi pekerjaan yang dilakukan karena mereka merasa senang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi di mana karyawan yang berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai pangkat yang lebih tinggi, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian pada karyawan level bawah. Karyawan yang bekerja di level bawah merasa pekerjaannya kurang menantang atau kurang cocok dengan keahlian yang dimilikinya.

Seorang karyawan yang melakukan pekerjaannya dengan rasa senang atau menikmati pekerjaannya disebabkan, di dalam organisasi karyawan tersebut menemukan keadilan dalam pekerjaannya, keadilan yang dimaksud dapat berupa diberikannya tambahan gaji atau naiknya pangkat seorang karyawan, karena pekerjaannya dipandang baik oleh pimpinannya.

Whisenant dan Smucker (2006 dalam Kristanto, 2013) melakukan riset hubungan keadilan organisasional dengan dimensi-dimensi kepuasan kerja, seperti pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan sekerja, penghasilan, promosi, dan pekerjaan secara umum, dengan obyek penelitian para pelatih tim olah raga wanita di Amerika Serikat. Hasilnya, terdapat hubungan positif dan signifikan antara keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dengan dua aspek kepuasan kerja (supervisi dan promosi), dan pekerjaan secara umum. Menurut Colquitt (2001 dalam Kristanto, 2013) perilaku keadilan distributif diukur menggunakan item item yang meliputi : P1 (*Pay for person*), P2 (*Pay for position*), P3 (*Pay for performance*), sedangkan keadilan prosedural diukur menggunakan item item kendali keputusan, konsistensi, etika dan moral, selanjutnya keadilan interaksional diukur menggunakan item item kejujuran, kesopanan, dan tepat waktu.

Adams (1963 dalam Kristanto, 2013) menyatakan keadilan organisasi yaitu membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Karyawan yang diperlakukan secara adil oleh organisasi, yaitu dengan cara memberikan kepercayaan pada setiap karyawannya untuk ikut membantu dalam kegiatan organisasi agar berjalan dengan baik, maka karyawan tersebut akan komitmen dengan organisasi tersebut karena menganggap permasalahan yang ada di organisasi menjadi masalahnya. Baldwin (1996 dalam Sri, 2011) menyatakan bahwa bila karyawan dapat dijamin dengan perlakuan prosedural yang adil, mereka cenderung menjadi lebih loyal, yang merupakan

tanda dari komitmen. Bila keadilan prosedural terwujud, maka lebih sulit untuk mempertanyakan *outcome* (keadilan distributif). Penelitian mereka menemukan bahwa keadilan distributif dan prosedural merupakan prediktor penting bagi komitmen.

Kepuasan kerja dan keadilan organisasi dapat menjadi mediator yang menghubungkan dengan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk dan akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Jadi jika seseorang diperlakukan oleh atasannya dengan baik dan adil maka karyawan tersebut akan senang dalam melakukan pekerjaannya sehingga dalam melakukan pekerjaannya karyawan tersebut akan komitmen, karena karyawan tersebut dianggap menjadi bagian pada organisasi tersebut.

Hal yang mendasari peneliti mengangkat tema penelitian ini adalah untuk membuktikan dan memperkuat apakah kepuasan kerja dan keadilan organisasi dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini akan mengkaji pengaruh kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi melalui keadilan organisasi dan kepuasan kerja para guru dan staff. 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 Negeri di Kabupaten Rejang Lebong, Bengkulu yang memberikan pelayanan pendidikan dalam kesehariannya. Hal ini tentu tak lepas dari bagaimana peran seorang pemimpin, yaitu kepala sekolah yang memimpin para guru dan staf karyawan di SMA Negeri di Kabupaten Rejang Lebong. Peneliti juga tertarik mengangkat tema ini karena, kepala sekolah di SMA Negeri di Kabupaten Rejang Lebong yang akan dijadikan sebagai obyek penelitian menunjukkan adanya kecocokan antara definisi dari kepemimpinan transformasional dengan bagaimana cara kepala sekolah memimpin guru dan staf karyawan di SMA Negeri yang mereka kepalai.

Penelitian ini mereplikasi penelitian yang telah diangkat sebelumnya oleh Trisno Pabowo (2005) tetapi ada sedikit perubahan yaitu pada model kepemimpinan yang pada penelitian sebelumnya menggunakan model LMX, tetapi dalam penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional karena terinspirasi dari saran penulis sebelumnya.

## **B. Rumusan Masalah**

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

Jika dalam suatu organisasi dipimpin oleh seorang pemimpin yang mampu memberikan pengaruh yang membuat perasaan karyawan menjadi puas, maka



karyawan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya. Oleh karena itu, rumusan masalah pertama yang diajukan adalah.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?

Apabila karyawan merasakan suasana yang nyaman, tentram dan merasa diperlakukan dengan sebagaimana mestinya, maka itu merupakan suasana yang adil dalam suatu organisasi dan hal itu tidak lepas dari perilaku seorang pemimpin dalam memimpin. Kepemimpinan yang efektif akan terjadi dalam suasana yang adil. Oleh karena itu, rumusan masalah kedua yang diajukan adalah.

2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi?

Apabila organisasi bisa memenuhi apa yang diinginkan karyawan melalui pekerjaan, pengawasan, gaji, promosi, dan lingkungan kerja pada karyawan, maka akan muncul rasa yang menyenangkan dan mencintai organisasi tersebut, para karyawan merasa tercukupi akan hak yang diberikan organisasi. Semakin sesuai antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diperoleh, maka karyawan akan semakin puas dan menjadikan mereka mencintai organisasi tersebut. Oleh karena itu, rumusan masalah ketiga yang diajukan adalah.

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi?

Apabila dalam lingkungan kerja seorang karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan diantaranya peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja dan atasan yang menyenangkan serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri maka dapat dipastikan kinerja karyawan akan buruk dan akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, rumusan masalah keempat yang diajukan adalah.

4. Apakah keadilan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi?

Apabila kebutuhan dan kepentingan karyawan sudah terpenuhi dari pemimpin mereka melalui penerapan transformasi yang diberikan, serta pemimpin berhasil memberikan contoh teladan pada karyawannya, maka loyalitas dan komitmen organisasi mulai tertanam pada setiap karyawan pada pekerjaan dan organisasinya. Oleh karena itu, rumusan masalah kelima yang diajukan adalah.

5. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi?

### **C. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

2. Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keadilan organisasi
3. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
4. Untuk menguji pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi
5. Untuk menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis
  - a. Memberikan informasi tentang variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi
  - b. Untuk memperkaya khasanah penelitian di bidang kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi
  - c. Memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan keilmuan khususnya manajemen sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya untuk dikembangkan

2. Manfaat praktik

Bagi organisasi, diharapkan penelitian ini bermakna dalam pertimbangan memberikan masukan maupun kontribusi bagi SMA Negeri di Kabupaten Rejang Lebong dalam mengambil kebijakan manajemen, para

kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja yang di rasakan para guru dan staf karyawan sehingga guru dan staf karyawan betah dan puas saat bekerja serta merasa diperlakukan adil agar komitmen mereka terhadap organisasi semakin meningkat

### 3. Manfaat bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan baru khususnya terkait dengan riset yang diambil di bidang kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi