

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

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

Pada perkembangan zaman yang semakin maju saat ini banyak perusahaan-perusahaan yang bermunculan maupun yang tumbang disebabkan persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Untuk itu perusahaan membutuhkan peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. SDM merupakan individu yang memberikan tenaga, kreativitas, bakat serta usaha yang dilakukan untuk organisasi agar bisa mencapai tujuan yang diinginkan (Ilham et al. 2021). Hal inilah yang menjadi alasan untuk memiliki SDM yang berkualitas, berkompeten dan optimal dalam melakukan pekerjaannya agar produktivitas yang dihasilkan mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Orizanti et al. (2020), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai individu maupun kelompok pada suatu organisasi, yang sesuai wewenang dan tanggung jawab setiap individu, dalam mencapai tujuan organisasi yang berkaitan secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika. Manajemen kinerja adalah proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu (Suratman & Wahdi, 2019). Pihak manajemen juga perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pihak pimpinan memberikan waktu khusus bagi para karyawan yang ingin berinteraksi secara langsung. Maka karyawan akan menganggap bahwa perusahaan memberikan mereka keadilan, apabila dalam membuat keputusan sudah sesuai dan akurat

terhadap karyawan (Nugroho & Bisri, 2018). Mengingat pentingnya kinerja karyawan bagi masa depan sebuah organisasi, maka perlu ditelusuri penyebab tingginya kinerja karyawan dalam organisasi.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memperhatikan budaya organisasi, komunikasi, dan keadilan interaksional. Budaya perusahaan menjadi salah satu kunci dari keberhasilan untuk bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Hasil penelitian Sugiono & Tobing (2021); Arifqi (2020) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan jika budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Menurut Ferdinan & Lindawati (2021), budaya organisasi yang positif akan membawa pengaruh positif terhadap karyawan dan berlaku untuk sebaliknya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang paling utama jika budaya organisasi tersebut memiliki strategi organisasional serta mampu menjawab atau menangani tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat (Nelwan & Kondoi, 2015).

Selain, budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan komunikasi juga salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Katidjan et al. (2017); Lubertri & Azizah (2020) mengatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk itu dalam setiap perusahaan membutuhkan komunikasi antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga pola komunikasi harus baik agar tidak terjadi gangguan. Sudaryono (2022), komunikasi yang efektif tergantung pada bagaimana pesan itu diekspresikan dan juga isi pesan itu sendiri, sedangkan pesan yang tidak

diekspresikan dengan baik dapat menciptakan komunikasi yang tidak efektif. Fachrezi & Khair (2020), mengatakan bahwa komunikasi merupakan suatu aktivitas untuk membangun hubungan satu dengan yang lain dengan cara menyampaikan pesan. Dimana komunikasi yang dilakukan tidak hanya perorangan saja tetapi juga berlangsung pada suatu organisasi.

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu budaya organisasi dan pola komunikasi. Meskipun secara teori, budaya organisasi dan pola komunikasi berdampak pada kinerja karyawan sebagaimana dibuktikan dengan berbagai penelitian di atas, namun masih terdapat beberapa hasil penelitian yang memberikan kesimpulan berbeda (*research gap*). Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Harjanti et al. (2020); Kartini (2020); Lestari et al. (2020); & Yaman et al. (2022) memberikan kesimpulan bahwa secara bersama-sama budaya organisasi dan pola komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut berbeda dengan Febrian (2019); Windrawati et al. (2020) & Erwantiningsih (2019) yang memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tidak konsistennya hasil dari penelitian terdahulu, mendorong penulis untuk mengkaji kembali variabel-variabel tersebut dengan menambahkan variabel mediasi yaitu keadilan interaksional. Keadilan interaksional sendiri diharapkan dapat berperan sebagai variabel pemediasi untuk meningkatkan efek dari nilai budaya organisasi dan pola komunikasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Umumnya keadilan interaksional memberikan gambaran bagaimana kondisi kegiatan yang tidak bersinggungan dengan pekerjaan, tetapi berhubungan dengan

aspek interaksi baik yang terjadi secara informasi dan antar personal (Herdiyanti et al. 2022). Pada penelitian yang dilakukan Safar & Samad (2019), salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu keadilan interaksional, aspek ini dalam perusahaan sangat penting karena jika tidak bisa diterapkan dengan baik, akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Suratman & Wahdi (2019), mengatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa keadilan interaksional memberikan kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan intruksi dari pimpinan ke bawahan yang terstruktur dan memiliki peran dalam meningkatkan pekerjaan yang diterima dan dipercayakan klien.

Irpan et al. (2022), mengatakan bahwa keadilan interaksional mengarah pada sejauh mana persepsi seseorang dalam memberikan perlakuan adil seperti dihormati atau dihargai, diperlakukan secara sopan, diberikan penjelasan yang baik sama rata, dan komunikasi yang baik. Dimensi keadilan interaksional menciptakan kepuasan kerja, dengan menjaga komunikasi dan interaksi antar anggota sehingga suasana tetap harmonis dan dapat mendukung pencapaian kinerja (Dewi & Sudibya, 2016). Kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan berkomunikasi sangat mempengaruhi dalam mencapai target kinerja karena dapat membangun kerjasama yang baik.

Agar dalam organisasi tercapai keadilan interaksional sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai, perusahaan perlu memiliki budaya organisasi yang baik dan pola komunikasi yang sehat dan efektif. Budaya Organisasi sangat berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan organisasi, berisi nilai-nilai dan

aturan yang sangat kompleks yang mempengaruhi perilaku setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Menurut Azarin & Moghaddam (2015) budaya organisasi yang baik akan menjamin terciptanya keadilan dalam organisasi tersebut. Jika dalam organisasi tersebut terdapat ketidakadilan, maka hal itu akan mengakibatkan penolakan dan perpecahan antar individu, dan jika hal itu terjadi berkelanjutan, maka ikatan dalam organisasi tersebut akan rusak.

Selain itu, menurut Nazari et al. (2012) keadilan organisasi memiliki korelasi positif dengan pola komunikasi. Keterampilan komunikasi yang dikuasai manager akan membuat komunikasi dalam organisasi lebih efektif dan sukses sehingga akan menciptakan semangat kerja yang tinggi pada karyawan, efisiensi kerja yang tinggi, dan terjalinnya komunikasi yang hangat dan menyenangkan antar karyawan dalam organisasi. Pada gilirannya, keterampilan dan pola komunikasi tersebut akan berimbas pada kesetaraan perilaku interpersonal antar setiap individu (keadilan interaksional) dalam organisasi.

Hasil penelitian Ismail & Ridwan (2017) menyebutkan bahwa komunikasi berkorelasi signifikan dengan keadilan interaksional. Artinya kemampuan administrator tepat dalam menerapkan komunikasi dengan memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang dapat meningkatkan perasaan keadilan interaksional yang lebih kuat di antara karyawan organisasi. Keadilan interaksional bertujuan sebagai penggerak cepat atau lambatnya pekerjaan, menciptakan suasana kerja, mendorong keyakinan karyawan dalam mengontrol dirinya dan lingkungan sekitar, untuk memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan dalam melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien (Wahyuningsih & Setiawan, 2020). Untuk

itu dibutuhkannya peran keadilan interaksional dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Penelitian ini dilakukan di Baitul Maal Wal Tamwil Bina Ihsanul Fikri (BMT BIF) dimana lembaga keuangan syariah yang berfokus pada pemberdayaan ekonomi daerah khusus di lingkungan sekitar masyarakat kelas bawah yang didirikan dan dimiliki oleh masyarakat. BMT BIF mempunyai prinsip usaha yang terbagi menjadi dua, yaitu usaha sosial Baitul Maal dan usaha Baitul Tamwil. Strategi yang dimiliki BMT BIF sebagai lembaga keuangan syariah BMT BIF dengan penguatan basis anggota, menambah jumlah anggota dan memperluas jangkauan pasar adalah upaya penguatan bisnis, keeratan anggota bertujuan untuk membangun kedekatan dengan anggota, sehingga dapat menciptakan hubungan bisnis yang transparan dan adil, proaktif meningkatkan inovasi produk dan layanan secara keseluruhan merupakan upaya untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis dan memperkuat jaringan membangun entitas bisnis syariah akan meningkatkan volume bisnis dan juga mengembangkan sumber daya manusia.

Dari alasan ini BMT BIF seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan lebih baik dan bisa diandalkan guna untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Mengacu pada latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Interaksional Sebagai Variabel Mediasi di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan dalam penelitian adalah tentang tingkat hasil kinerja karyawan. Bahwa perusahaan membutuhkan SDM yang berkompeten dan mampu meningkatkan kinerjanya serta bersedia mendedikasikan dirinya kepada perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu untuk meningkatkan tingkat hasil kinerja karyawan. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan agar peranan penting yang terdapat di organisasi mampu mencapai tujuan dengan meningkatkan hasil kinerja karyawan tersebut. Maka diperlukannya Budaya Organisasi dan Pola Komunikasi yaitu untuk menentukan arah organisasi, boleh atau tidak boleh dilakukan, menghadapi masalah dan peluang, serta sebagai alat untuk berkoordinasi dalam menyampaikan harapan kedepannya dengan rasa saling hormat dan menghargai, sehingga mampu untuk mendorong meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun beberapa penelitian telah mengkonfirmasi adanya pengaruh budaya organisasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan, namun masih ada beberapa hasil penelitian yang berbeda sehingga masih terdapat kesenjangan (*research gap*) terkait hal itu. Dalam beberapa literatur disebutkan budaya organisasi dan pola komunikasi memiliki hubungan yang erat dengan keadilan interaksional. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pola komunikasi berpengaruh terhadap terciptanya keadilan dalam organisasi.

Keadilan interaksional sendiri menciptakan kepuasan kerja, dengan menjaga komunikasi dan interaksi antar anggota sehingga suasana tetap harmonis

dan dapat mendukung pencapaian kinerja (Dewi & Sudibya, 2016). Oleh karena itu, keadilan interaksional ditambahkan sebagai variabel mediasi guna untuk memperjelas pengaruh positif antara budaya organisasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pada uraian permasalahan diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri?
2. Apakah pola komunikasi berpengaruh positif terhadap keadilan interaksional di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri?
4. Apakah keadilan interaksional memediasi pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri?
5. Apakah keadilan interaksional memediasi pengaruh positif pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan Interaksional di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri.
2. Untuk mengetahui pengaruh pola komunikasi terhadap keadilan interaksional di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri.

3. Untuk mengetahui pengaruh keadilan interaksional terhadap kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri.
4. Untuk mengetahui peran mediasi terhadap hubungan keadilan interaksional terhadap hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri.
5. Untuk mengetahui peran mediasi keadilan interaksional terhadap hubungan pola komunikasi dengan kinerja karyawan di KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri.

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

1. Hasil penelitian ini dapat pengembangan khasanah ilmu pengetahuan artinya bisa juga untuk memperkuat teori-teori tentang penelitian tersebut atau bisa untuk merespon/menanggapi terkait penelitian terdahulu. Bukan hanya itu namun juga sebagai bahan informasi atau referensi untuk pihak-pihak yang memiliki kepentingan dalam melakukan penelitian selanjutnya.
2. Dari Penelitian ini peneliti berharap bisa menambah wawasan ilmu pengetahuan untuk penerapan teori-teori yang sudah didapatkan dibangku perkuliahan dalam praktek kerja yang sebenarnya pada suatu instansi maupun perusahaan dan mengetahui sejauh mana tingkat seorang peneliti dalam melakukan penelitian terhadap suatu masalah.
3. Untuk perusahaan, penelitian ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi perusahaan yakni KSPS BMT Bina Ihsanul Fikri (BIF) di Gedongkuning Yogyakarta dan juga pada perusahaan lain yang sejenis, sehingga bisa

menjadi bahan untuk pertimbangan dalam menentukan dan mengembangkan kebijakan yang memiliki hubungan dalam usaha peningkatan kualitas kinerja karyawan.