

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Perkembangan zaman yang terus menerus meningkat begitu cepat menuntut sebuah organisasi atau perusahaan bisnis melakukan inovasi baik dari produk hingga peningkatan dari sisi kinerja para pegawainya. Kinerja yang baik tidak dapat terus meningkat jika organisasi atau perusahaan tempat bekerja tidak mendukung atau memperhatikan kesejahteraan para pegawainya. Salah satu kunci sukses organisasi dalam mencapai visi dan misi yaitu dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai. Di sisi lain, Noblet (2012) menemukan hubungan positif antara keadilan distributif dan perilaku kinerja. Kemudian hasil penelitian Swalhi (2017) menunjukkan kinerja dipengaruhi oleh keadilan prosedural dan interaksional. Dengan temuan tersebut telah menunjukkan pentingnya keadilan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja kerja.

Didalam usaha mencapai visi misi suatu organisasi tidak cukup mementingkan keuntungan sendiri melainkan ada kepentingan lain yang tidak kalah penting yaitu keadilan organisasi terhadap guru. Keadilan organisasi bersifat penting bagi keberlanjutan suatu organisasi karena dapat berpengaruh terhadap kinerja guru didalam organisasi tersebut. Suatu organisasi yang menerapkan keadilan bagi pegawainya akan memicu komitmen pegawai untuk bekerja lebih lama didalam organisasi tersebut.

Menurut Li & Cropanzano (2009) dan Ehrhardt (2012) banyak penelitian telah menunjukkan bahwa dimensi ini terkait langsung dengan kinerja pekerjaan dan komitmen afektif.

Selain itu, munculnya fenomena di bidang pendidikan tepatnya pada kinerja guru di masa pandemi. WFH adalah sistem bekerja dari rumah dengan cara *online* yang berdampak menurunkan kualitas proses belajar mengajar diperoleh distribusi data yaitu paling banyak adalah menyatakan sangat setuju sebanyak 2 guru (25%) dan menyatakan setuju sebanyak 5 guru (62.5%), hal ini berarti sebagian besar guru menyatakan setuju bahwa WFH menurunkan kualitas proses belajar mengajar (Putri, 2020). Menurut Tri (2020) guru mengidentifikasi lebih banyak tantangan dan kendala, termasuk beberapa pembatasan dalam pilihan metode pengajaran yang biasanya berlaku di kelas tatap muka reguler, cakupan materi kurikulum yang lebih sedikit, kurangnya keterampilan teknologi yang menghambat potensi pembelajaran online, kurangnya kemampuan berbagai sumber dalam bahasa Indonesia yang menghasilkan lebih banyak waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan konten elektronik, waktu layar yang lebih lama sebagai hasil dari pembuatan konten-e dan memberikan umpan balik pada pekerjaan siswa, komunikasi yang lebih intens dan memakan waktu dengan orang tua, tantangan untuk koordinasi yang lebih baik dengan guru, kepala sekolah, dan tagihan internet yang lebih tinggi. Dengan adanya fenomena diatas menunjukkan dampak negatif Pandemi Covid-19 terhadap kinerja tenaga pendidik di sebuah Sekolah Dasar Negeri Dengkek 01 Pati. Fenomena tersebut juga terjadi pada hampir seluruh

sekolah yang ada di Indonesia karena adanya peralihan system pembelajaran luring ke daring yang membutuhkan adaptasi terhadap teknologi dan system belajar yang baru. Didalam penelitian ini menguji pengaruh dari keadilan organisasi terhadap kinerja guru dimasa pandemi.

Dalam pekerjaan, tidak selamanya seorang guru hanya memikirkan hasil melainkan juga menikmati proses dimana susah dan senang yang dirasakan didalam menjalankan tugasnya. Proses tersebut meliputi kinerja yang dapat ditingkatkan dengan adanya komitmen didalam hati untuk terus bekerja di organisasi tersebut. Keadilan bagi guru tidak semata – mata hanya tentang keuntungan melainkan juga proses yang dijalani selama bekerja didalam suatu organisasi. Menurut Kaplan & Kaplan (2018) Hasil analisis regresi pada menunjukkan bahwa model keseluruhan signifikan. Kita dapat berasumsi bahwa multi-collinearity bukanlah masalah dalam data karena semuanya signifikan. Dalam bingkai ini, temuan penelitian mengungkap hal itu komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja kerja.

Dengan terbentuknya komitmen afektif dalam diri guru dapat menjadi penanda kepuasan kerja di suatu organisasi atau perusahaan tempat bekerja. Hal utama yang harus diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan selain profit (keuntungan) yaitu kesejahteraan guru. Kesejahteraan guru tidak dapat dianggap remeh karena guru merupakan bagian dari kesuksesan sebuah organisasi. Jika guru tidak merasakan kepuasan kerja pada perusahaan tersebut maka otomatis hal tersebut dapat mempengaruhi kinerjanya dan berdampak pada pencapaian visi dan misi organisasi

tersebut. Menurut Berberoglu (2015) Kinerja pegawai sangat penting karena menciptakan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kesuksesan organisasi dalam mencapai visi dan misinya tidak dapat tercapai jika kinerja kerja karyawan yang bekerja didalam organisasi tersebut mengalami penurunan yang disebabkan ketidakpuasan terhadap organisasi ditempat dia bekerja.

Kinerja guru sebuah organisasi dapat meningkat dengan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi tempat dia bekerja. Suatu organisasi tidak dapat meremehkan hal tersebut karena kinerja guru didalam sebuah perusahaan dapat mempengaruhi hasil yang diterima perusahaan didalam perjalanan mencapai visi dan misi yang telah dibangun sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang baik tentunya harus memperhatikan bagaimana proses pencapaian visi dan misi perusahaan bukan hanya mementingkan dan melihat hasil yang diperoleh. Jika kedua belah pihak antara organisasi dan guru saling diuntungkan maka tidak ada penghalang dan masalah didalam keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Kondisi dimana sebuah organisasi yang menganggap guru bukan hanya sebagai pekerja namun sebagai bagian tim yang harus diistimewakan bukan hal yang mudah dilakukan semua organisasi. Untuk organisasi besar lebih mudah memperhatikan pegawainya karena telah memiliki reputasi dan profit yang tinggi. Namun, bagi organisasi menengah kebawah cenderung mengejar profit dan menghindari kerugian karena belum cukup aman diposisi tersebut.

Tidak semua organisasi mampu menciptakan keterikatan emosional terhadap para pegawainya walaupun telah lama bergabung didalam organisasi tersebut.

Keterikatan emosional muncul karena adanya suatu hal yang guru dapatkan dan terkadang tidak ditemukan di tempat lain. Pentingnya perusahaan atau organisasi untuk menciptakan keadilan – keadilan yang tidak mesti besar tetapi membekas di hati para pekerjanya. Dengan adanya ikatan emosional dihati pekerja membuat keuntungan yang terkadang tidak disadari seperti peningkatan performa kerja yang tidak ditekankan melainkan muncul dengan sendirinya. Komitmen afektif dalam diri karyawan dapat memicu kepuasan kerja karena dengan keyakinan untuk menetap lebih lama secara tidak langsung menjadi penanda kepuasan kerja.

Menurut Swalhi (2017) hasil penelitian menunjukkan hubungan antara komitmen afektif (variabel mediasi) dan prestasi kerja (dependen variabel) terbukti signifikan dan positif. Afektif komitmen menempatkan peran mediasi parsial karena fakta bahwa pengaruh tidak langsung secara keseluruhan keadilan kinerja lemah tetapi masih signifikan. Jadi, pentingnya keadilan keseluruhan pada keterlibatan dan kinerja pekerjaan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi efek keadilan pada berbagai sikap dan perilaku seperti komitmen afektif dan prestasi kerja. Hal tersebut mendukung peran komitmen afektif sebagai indikasi pertama dari hubungan dalam pertukaran sosial antara pegawai dengan organisasinya. Selain itu, Taylor & Arthur G. Bedeian and Donald H. Kluemper (2011) menggunakan komitmen afektif sebagai ekspresi hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasinya. Menurut teori pertukaran sosial, tindakan diskresioner di pihak organisasi (misalnya keadilan organisasi) dapat meningkatkan hubungan pertukaran sosial. Artinya, tindakan tersebut

dapat menimbulkan sikap positif di pihak guru (misalnya afektif komitmen) yang dengan demikian menghasilkan perubahan perilaku (misalnya kinerja kerja) itu menguntungkan organisasi. Dengan hasil tersebut dapat membuktikan komitmen afektif telah memediasi antara keadilan organisasi dan kinerja guru. Namun, hasil penelitian Hanifah (2016) menunjukkan hasil yang tidak konsisten yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ketertarikan untuk melakukan penelitian ini muncul setelah adanya fenomena yang menunjukkan adanya permasalahan di SD Muhammadiyah yang ada di Kecamatan Gamping terkait kinerja guru yang mengalami penurunan kualitas dalam proses belajar mengajar akibat adanya perubahan sistem pembelajaran yaitu dari sistem *offline* berubah ke *online* akibat diberlakukannya WFH (*work from home*). Tentunya penurunan kinerja seorang guru tidak mungkin terjadi tanpa sebab. Artinya, setiap perubahan performa kinerja guru disebabkan suatu hal. Selain itu, penelitian ini merupakan replikasi modifikasi dari sebuah jurnal internasional yang berjudul *The influence of organizational justice on job performance The mediating effect of affective commitment* yang ditulis oleh Abdelaziz Swalhi pada tahun 2017 dan Jurnal yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan PT. PETROKOPINDO CIPTA SELARAS GRESIK) yang di tulis oleh Noer Hanifah pada tahun 2016.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Penelitian ini bersifat kuantitatif yang menggunakan variabel-variabel sebagai penentu hasil. Adapun rumusan masalah penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru ?
2. Apakah Keadilan Organisasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Afektif?
3. Apakah Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru?
5. Apakah Komitmen Afektif sebagai Mediator pada pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Guru?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk memecahkan masalah-masalah yang ada dengan dilakukannya penelitian secara langsung. Adapun beberapa tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Menganalisis Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Guru
2. Menganalisis Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Afektif
3. Menganalisis Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Guru
4. Menganalisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru
5. Menganalisis Komitmen Afektif sebagai Mediator pada pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Guru

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Ada dua manfaat yang diharapkan dapat diambil dari penelitian ini yaitu:

##### 1. Manfaat di Bidang Teoritis

Penelitian ini dapat membantu kontribusi ilmiah mengenai Pengaruh keadilan organisasional terhadap kinerja guru yang dimediasi oleh komitmen afektif. Dengan variabel yang sama dengan penelitian terdahulu tetapi terdapat perbedaan objek penelitian yang akan membedakan hasil penelitian dan hasil diskusi yang berbeda untuk menambah pengetahuan.

##### 2. Manfaat di Bidang Praktik

Hasil dari penelitian ini dapat membantu menyelesaikan permasalahan didalam sebuah organisasi terkait keadilan organisasi, Kinerja guru, dan komitmen afektif. Dengan diketahuinya faktor – faktor penyebab permasalahan atau fenomena yang muncul dapat diselesaikan dengan hasil penelitian yang ada sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan didalam sebuah organisasi.

##### 3. Manfaat di Bidang Pengambilan Keputusan

Penelitian ini dapat membantu suatu organisasi didalam proses pengambilan keputusan pada bidang atau masalah mengenai keadilan organisasional dan komitmen afektif yang berpengaruh terhadap kinerja guru.