

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Seiring dengan cepatnya pertumbuhan dan perkembangan ekonomi di era globalisasi, menyebabkan persaingan organisasi atau perusahaan semakin dinamik dan kompetitif. Hal ini merupakan tantangan nyata yang tidak bisa dihindari, organisasi atau perusahaan dituntut untuk terus beradaptasi dan dapat mengoptimalkan semua fungsi di dalamnya guna mempertahankan kelangsungan hidup organisasi serta menghadapi persaingan. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya yang dimilikinya, khususnya sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi aset penting dalam organisasi karena bersifat dominan dan berperan aktif menggerakkan sumber daya lainnya dalam setiap kegiatan operasional. Organisasi atau perusahaan dituntut untuk memiliki SDM berkualitas yang mampu menjalankan fungsi dan perannya baik di tingkat individu maupun organisasional.

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai orang-orang yang berada di dalam suatu organisasi. Memiliki SDM yang berkualitas merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Saat ini, menemukan SDM atau dalam hal ini adalah karyawan yang berkualitas menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan, terlebih lagi untuk mempertahankan mereka yang sudah bergabung. Oleh karena itu, perlu adanya strategi manajemen yang memprioritaskan proses perekrutan,

pelatihan dan pengembangan karyawan serta menjaga agar karyawan berkualitas yang sudah bergabung tetap bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana karyawan memilih untuk mendukung organisasi, serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015). Komitmen organisasi dianggap sebagai salah satu variabel yang perlu diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah perusahaan (Irawan & Sudarma, 2016). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung akan meningkatkan keterlibatan dalam perusahaan, bertahan sebagai bagian dari organisasi dan menurunkan keinginan karyawan untuk keluar.

Komitmen organisasi sendiri menurut Allen & Meyer (1990) terdiri dari tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif. Komitmen afektif mendapat perhatian khusus dalam penelitian perilaku karyawan karena dianggap sebagai bentuk komitmen yang paling mendasar (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif dianggap sebagai inti dari komitmen organisasi karena lebih mendalam mencerminkan dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Eisenberger et al., 2001). Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional karyawan dengan organisasi. Komitmen afektif didefinisikan sebagai perasaan memiliki dan identifikasi yang melibatkan perasaan menjadi bagian dari diri seorang karyawan (Allen & Meyer, 1991). SDM dalam suatu organisasi diharapkan memiliki tingkat

komitmen afektif yang tinggi karena akan berdampak positif seperti meningkatkan tingkat partisipasi karyawan dalam kegiatan organisasi, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dan menumbuhkan keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja di dalam organisasi (Allen & Meyer, 1990). Pentingnya kontribusi positif yang diberikan oleh komitmen afektif ini menjadi dasar pemilihan komitmen afektif sebagai salah satu dimensi utama dari komitmen organisasi.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan komitmen karyawan, aspek keadilan memiliki peran penting. Keadilan organisasi dilihat sebagai suatu konsep keseimbangan dalam memperlakukan pegawai yang diharapkan dalam penerapannya memicu tumbuhnya komitmen organisasi dalam diri karyawan (Putra & Indrawati, 2017). Konsep keadilan organisasi melibatkan tiga dimensi utama, yaitu keadilan prosedural yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, keadilan distributif kompensasi yang mengacu pada alokasi imbalan di antara karyawan, dan keadilan interaksional yang melibatkan hubungan antar pribadi dalam pembentukan hasil organisasi (Greenberg & Baron, 2003).

Dalam penelitian ini, keadilan distributif menjadi fokus utama, keadilan distributif dalam organisasi saat ini memfokuskan pada persepsi karyawan mengenai apakah *outcome* (kompensasi) yang diterima sudah menggambarkan kinerja, usaha dan kompetensi serta berbagai hal yang diberikan karyawan pada perusahaan (Folger & Konovsky, 1989). Menurut Lewis (2013) keadilan distributif kompensasi dapat diartikan

sebagai perlakuan yang adil terkait dengan gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan penghargaan lainnya terhadap karyawan. Penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan kebijakan kompensasi yang dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasional dan memperkuat sikap yang diinginkan dari karyawan. Persepsi positif terhadap keadilan organisasional, terutama dalam konteks distribusi kompensasi, diharapkan dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan penelitian Kawaibi et al., (2023) keadilan distributif memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kurniasyari & Subiyanto (2021) yang mencatat bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, didapatkan hasil bahwa semakin tinggi tingkat keadilan distributif yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan, semakin meningkat pula komitmen afektif karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Afuan (2021) dan Rato & Leda (2020) yang juga menyatakan keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Teneh et al., (2016) pada pegawai Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara menunjukkan bahwa keadilan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Syahbana & Septyarini (2021) yang menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen

afektif. Perbedaan hasil atau inkonsistensi penelitian ini menyebabkan adanya perbedaan pendapat antar peneliti. Oleh karena itu, terdapat *gap research* pada pengaruh keadilan distribusi kompensasi terhadap komitmen afektif.

Selain keadilan dan komitmen organisasi, keberhasilan suatu organisasi sangat terkait dengan adanya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan mencerminkan sikap positif mereka terhadap pekerjaan dan segala tugas yang dihadapi di lingkungan kerja. Kepuasan kerja seringkali menjadi subjek riset yang terkait dengan keadilan organisasional dan komitmen organisasi. Menurut Syahbana & Septyarini (2021) keadilan distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui mediasi kepuasan kerja. Artinya, jika pegawai merasakan keadilan distributif maka hal ini dapat meningkatkan komitmen afektif pada organisasi terutama ketika kepuasan kerja juga terwujud. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Lesmana (2021) dan Irawan & Sudarma (2016) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh pada komitmen afektif melalui mediasi kepuasan kerja. Dengan kata lain, jika karyawan merasakan tingkat keadilan distributif yang rendah, namun kepuasan kerja mereka tinggi maka tingkat komitmen organisasi juga akan meningkat.

Objek dari penelitian ini adalah PT Pos Indonesia, yang merupakan satu-satunya perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang awalnya bergerak di bidang surat menyurat. Sejak didirikan pertama kali

pada zaman Belanda pada tahun 1746 di Batavia (Jakarta), PT Pos Indonesia telah berkembang dan menyediakan berbagai layanan termasuk jasa surat pos, paket, logistik dan jasa keuangan.

Peran SDM dalam perusahaan ini sangat krusial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun saat ini PT Pos Indonesia khususnya di wilayah Yogyakarta masih dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yang terus bermunculan, penting untuk diakui bahwa kemajuan teknologi dan informasi memaksa perusahaan untuk terus berinovasi dan memperbaiki layanan. Hal ini dilakukan dengan mengikuti perkembangan zaman agar PT Pos Indonesia tetap dapat menjadi penyedia jasa yang relevan dan dibutuhkan oleh banyak orang.

Peneliti melakukan observasi melalui salah satu pimpinan SDM PT Pos Indonesia wilayah Yogyakarta di Kantor Pos Besar Yogyakarta dan memperoleh kesimpulan bahwa tingkat komitmen yang dimiliki karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta ini belum maksimal. Hal tersebut dibuktikan dengan masih adanya fenomena dimana beberapa karyawan sering dan terkesan terbiasa dengan keterlambatan, bekerja tidak sesuai dengan jamnya bahkan ketidakhadiran tanpa alasan. Fakta tersebut menunjukkan adanya masalah terkait komitmen organisasi karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk rasa keadilan dalam organisasi dan tingkat kepuasan kerja terhadap perusahaannya.

Berdasarkan dari pemaparan latar belakang masalah, *gap reseacrh* dan fenomena yang terjadi pada objek penelitian, peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta?
2. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta?
4. Apakah keadilan distributif kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pada karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta

2. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen afektif karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta
4. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif kompensasi terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja karyawan PT Pos Indonesia Yogyakarta

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

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap literatur akademik di bidang manajemen sumber daya manusia serta dijadikan referensi terhadap penelitian yang memiliki kaitan serupa.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam menerapkan metode dan ilmu yang didapat selama perkuliahan serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan penelitian, analisis data dan interpretasi hasil penelitian.

- b. Bagi Organisasi



Temuan penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan.

c. Bagi Akademisi

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian tentang keadilan distributif kompensasi, komitmen afektif dan kepuasan kerja.