

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan berhasil atau gagal sebuah organisasi dalam mencapai tujuan baik itu organisasi publik maupun privat (Sudarmanto, 2015). Sumber daya manusia berperan penting dalam mencapai visi organisasi (Rivai & Sagala, 2013). Irawan & Sudarma (2016) mengungkapkan fungsi SDM sebagai tenaga pekerja yang diharapkan akan optimal dalam bekerja terutama kesiapan diri para karyawan pada era saat ini yang mana perubahan lingkungan bisnis kerap terjadi. Menurut Robbins & Coulter (2010) sebuah organisasi berupaya untuk menemukan karyawan yang memiliki kompetensi serta dapat mempertahankan karyawan tersebut sehingga organisasi dapat mencapai keberhasilan.

Komitmen organisasional dapat dikatakan berhasil ketika karyawan mengeksperikan perasaan yang senang serta bangga dengan pekerjaan yang ia miliki, dan mempunyai keinginan untuk terus bekerja dengan sikap loyalitas terhadap organisasi (Mayer dan Allen, 1991). Visi perusahaan merupakan salah satu langkah untuk mencapai komitmen organisasional (Dessler, 2015). Keadilan organisasional dapat dicapai dengan langkah mempertahankan dan meningkatkan keadilan organisasional (Rahman, *et. al.*, 2016; Dyne dan Graham, 2005; Koopman, 2003).

Mempertahankan keanggotaan dapat dibentuk melalui keadilan organisasional bagi para karyawan dan dukungan dari anggota organisasi termasuk dari atasan. Keadilan organisasional dimunculkan atas adanya persepsi yang dimiliki oleh karyawan dan dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi. Persepsi dari karyawan sangat penting mengenai keadilan organisasional karena memberikan bentuk kesenangan dalam bekerja dan memunculkan komitmen organisasional (Buluc & Gunes, 2017; Qureshi, *et. al.*, 2016). Keadilan organisasional memiliki beberapa dimensi dan dapat dinilai melalui aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Niehoff & Moorman, 1993). Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan keadilan organisasional memberikan pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasional (Li, *et. al.*, 2017; Cheah, *et. al.*, 2016; Suliman & Kathairi, 2013; Zeinabadi & Salehi, 2011).

Gaya dari kepemimpinan dapat memberikan gambaran mengenai tingkatan suatu komitmen organisasional dari para karyawan. Gaya kepemimpinan seperti yang diutarakan oleh Northhouse (2013) yakni kepemimpinan transformasional memiliki ciri yaitu seorang pemimpin yang mampu memahami kebutuhan dan memotivasi para karyawannya. Selamat, *et. al.*, (2013) menjelaskan dukungan yang didapatkan dari para karyawan berasal dari adanya sosok peran dari seorang pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi para karyawannya dalam mencapai visi organisasi.

Menurut MacKenzie, Podsakoff, dan Rich (2001), kepemimpinan transformasional mampu memotivasi para karyawan dan mencoba mengapresiasi kinerja mereka melalui kompensasi sederhana. Bass dan Avolio (1994) berpendapat

bahwa kepemimpinan transformasional mampu memotivasi para karyawan untuk bekerja melampaui apa yang mereka harapkan dengan membuat kesadaran akan pentingnya suatu tujuan, melakukan kolaborasi antara kemakmuran organisasi dengan kepentingan karyawan, serta memotivasi mereka untuk tumbuh dan mengaktualisasi diri dalam organisasi. Bass dan Avolio (1994) mengklasifikasikan dimensi kepemimpinan transformasional ke dalam empat kategori: (1) Pengaruh ideal: Pemimpin transformasional menjadi seorang figur bagi para karyawan, memfasilitasi mufakat tujuan dari sebuah kelompok/tim, dan mendorong mereka agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal; (2) Intelektual stimulasi: Pemimpin membantu para karyawan dalam melalui rintangan maupun tantangan dengan menentukan pendekatan kontemporer; (3) Pertimbangan individu: Pemimpin lebih memperhatikan kebutuhan para karyawan, bertindak sebagai mentor, dan mendengarkan keluhan pengikut; dan (4) Motivasi inspirasional: Pemimpin mengomunikasikan harapan organisasi kepada para karyawan, menginspirasi, serta berkomitmen untuk tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari visi organisasi.

Para pemimpin transformasional biasanya mampu membuat para karyawan untuk komitmen dan memiliki kesetiaan yang tinggi pada karyawannya (Robbins & Judge, 2015). Hal ini didukung dengan adanya beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan adanya hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional (Porter, 2015; Gumusluoglu, *et. al.*, 2013; Farahani, *et. al.*, 2011). Teori kepemimpinan transformasional cenderung diterapkan pada penelitian lembaga formal seperti industri, lembaga pendidikan dan militer (Bass, 1985). Namun, sebuah penelitian dilakukan Ling, *et. al.*, (2013) telah dilaksanakan

pada sebuah sekolah yang menunjukkan tidak ada hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Perbedaan hasil penelitian terdahulu tersebut merupakan sebagai gap yang menimbulkan adanya bentuk tidak konsistennya pada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Selain dari keadilan organisasional dan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja memiliki peranan penting agar karyawan dapat berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Zehir, *et. al.*, (2012) menyatakan perasaan yang menyenangkan diekspresikan oleh karyawan, hal tersebut sebagai bentuk dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan yang lambat laun menjadi perilaku organisasional dan akhirnya membentuk komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan adanya sebuah bentuk perasaan positif yang muncul bagi seseorang berkat hasil dari adanya evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2017).

Komitmen organisasional umumnya menilai apakah karyawan masih ingin tetap berada pada organisasi tersebut atau memiliki keinginan untuk meninggalkan pekerjaannya. Keinginan untuk tetap atau memutuskan meninggalkan pekerjaan ini dapat ditinjau seberapa besar kepuasan kerja dan rasa adil yang telah diterima oleh karyawan tersebut (Bayarcelik & Findikli, 2016). Penelitian terdahulu mampu menguatkan adanya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional (Ismail, 2014; Altinoz, *et. al.*, 2012; Zehir, *et. al.*, 2012; Yucel & Bektas, 2012; Salehi & Gholtash, 2011; Zeinabadi, 2010).

Karyawan cenderung akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi bila sebelumnya mendapatkan keadilan dari organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja karyawan merujuk pada keterkaitan teori yang berkaitan dengan keadilan

organisasional seperti *equity* teori dari Adam (1965). Upaya untuk mempersepsikan keadilan yang dirasakan oleh para karyawan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan telah sesuai dengan penelitian terdahulu (Ajala, 2017; Mahboob, 2017; Afridi & Baloch, 2018; Kashif, *et. al.*, 2016; Nojani, *et. al.*, 2012; Dundar & Tabancali, 2012; Hao, *et. al.*, 2010; McCain, *et. al.*, 2010) Namun, masih terdapat beberapa penelitian yang tidak menunjukkan keadilan organisasional memberikan kepuasan kerja pada karyawan (Bayarçelik & Findikli, 2016; Rahman, *et. al.*, 2015; Lotfi & Pour, 2013; Zainalipour, *et. al.*, 2010).

Kepuasan kerja dinilai berdasarkan kesenangan atas imbalan yang diterima maupun adanya rasa bahagia ketika manajer berusaha untuk terus melibatkan dan mengkomunikasikan secara terbuka dalam proses pengambilan keputusan. Kepuasan kerja memberikan beberapa faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional seperti halnya keinginan untuk berkembang dari para karyawan dan interaksi yang dibangun antara karyawan dengan pimpinannya (Herzberg, 2003). Berdasarkan dari penjelasan Bass dan Avolio (1990) sebuah konsep pengembangan individual bagian dari cara seorang pemimpin mampu untuk mengembangkan para pengikutnya. Hal ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang menjelaskan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja (Saleem, 2015; Braun, *et. al.*, 2013; Munir, *et. al.*, 2012). Sayangnya, beberapa penelitian masih tidak membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Boamah, *et. al.*, 2018; Long, *et. al.*, 2014).

Selain meneliti pengaruh langsung masing-masing faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dan adanya peranan dari kepuasan kerja

terhadap variabel penelitian lainnya, maka berdasarkan terjadinya gap-gap penelitian itulah yang mencoba peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Kepuasan kerja pada beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan dari keadilan organisasional dengan komitmen organisasional (Kim & Chung, 2019; Lambert, *et. al.*, 2019; Suifan, *et. al.*, 2017; Irawan & Sudarma, 2016; Saadati, *et. al.*, 2016; Rejeki & Wulansari, 2015) dan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional kepuasan kerja juga mampu menjadi mediasi antar variabel tersebut (Darmawan & Putri, 2017; Mohamad, 2016; Yang; 2012). Namun, masih ditemukan kepuasan kerja tidak dapat menjadi mediasi dari masing–masing variabel terkait (Saifi & Shahzad, 2017; Dewi, 2013).

PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan berupaya untuk meningkatkan kinerja, produktifitas, serta laba. Untuk hal tersebut, maka PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan mewajibkan para karyawan agar tidak melakukan penyimpangan/kesalahan dalam aktifitas operasional perusahaan. Departemen SDM PT. Bank Sumut selalu memperbaiki dan mengkaji terkait standar operasional prosedur kepegawaian sehingga memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Peran SDM dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat strategis karena organisasi dapat berhasil ketika orang-orang (SDM) memiliki kompetensi di bidang masing-masing. Pentingnya komitmen bagi setiap karyawan kepada perusahaan agar dapat tercapai apa yang diinginkan bersama.

Beberapa fenomena yang berkaitan dengan komitmen yang terjadi di PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan ialah masalah pembagian kerja yang relatif tidak sesuai dengan struktur organisasi di perusahaan, terdapat ketimpangan tugas antar satu dan karyawan yang lain sehingga penyelesaian tugas menjadi

lamban dan kurangnya tanggung jawab. Tidak hanya itu, fenomena yang sering ialah terdapat karyawan yang melakukan kecurangan didalam perusahaan umumnya karena adanya kesempatan dan pengaruh gaya hidup dari karaywan itu sendiri, hal tersebut terjadi karena kurangnya pengendalian yang rutin baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Fenomena lain yang terjadi pada perusahaan ialah pemimpinan yang memberikan tugas tidak sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga berdampak penyelesaian yang asal-asalan dan tidak memperdulikan hasilnya.

Permasalahan penting saat ini terkait dengan keadilan adalah belum optimalnya kompensasi yang diperoleh para karyawan PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan dengan perbandingan tanggungjawab dan beban kerja para karyawan. Upah kerja minimum tidak sesuai dengan aturan, serta aturan lembur atau kebijakan bonus kerja masih belum transparan sehingga para karyawan tidak merasa puas yang mengakibatkan kurangnya komitmen terhadap perusahaan.

Menelaah atas pentingnya sebuah organisasi untuk berupaya dalam meningkatkan komitmen organisasional melalui kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasional, serta adanya berbagai gap yang diungkapkan oleh Lambert (2007) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak memeberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional. Ling, *et. al.*, (2013) telah melakukan penelitian di sebuah sekolah yang mengungkapkan tidak ada hubungan dari kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian dari Gangai & Agrawal (2015) mendeskripsikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan

organisasional tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan (Bayarçelik & Findikli, 2016; Rahman, *et. al.*, 2015). Beberapa penelitian masih tidak membuktikan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Boamah, *et. al.*, 2018; Long, *et. al.*, 2014). Tidak hanya itu, penelitian yang dilakukan oleh Saifi & Shahzad, 2017 menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi mediator dalam hubungan keadilan organisasional serta kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Dari penelitian di masa lalu maka penulis bermaksud melaksanakan penelitian pada PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan dengan mengukur beberapa variabel di antara lain, kepuasan kerja, keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang yang telah penulis uraikan, penelitian menyusun sebuah permasalahan penelitian yang meliputi:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional?

7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang telah di paparkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional pada Perguruan.
6. Menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan keadilan organisasional dan komitmen organisasional.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan menjadi penelitian yang dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Temuan dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Hasil penelitian dapat menjadi referensi untuk penelitian lain dimasa yang akan datang terutama terkait dengan keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan informasi kepada PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan terkait penelitian yang mengukur keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi manajerial PT. Bank Sumut Cabang Koordinator Medan untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja.