

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuannya sangat bergantung pada dukungan setiap elemen yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut. Salah satu elemen tersebut adalah semua sumber daya manusia yang ada di organisasi tersebut. Perencanaan kerja oleh organisasi atau perusahaan akan tidak berguna sama sekali apabila tidak ada dukungan dari seluruh jajaran karyawannya.

Dukungan karyawan itu dapat ditunjukkan berupa pencapaian atau kinerja yang dapat mereka selesaikan dari beban yang diberikan. Kinerja karyawan sangat perlu diperhatikan, diawasi, dan dievaluasi. Seorang manajer juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Manajer atau pimpinan organisasi tidak boleh mengabaikan atau bahkan mengesampingkan hal-hal yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Intinya pencapaian perusahaan atau organisasi dapat diraih ketika kinerja karyawannya dapat dioptimalkan, dari keterangan tersebut dapat diartikan bahwa faktor kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk kesuksesan suatu organisasi.

Menurut Robbins (2008), kinerja karyawan adalah pencapaian pegawai atas tugas dan beban yang diberikan kepadanya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Dari pengertian yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan ialah keberhasilan bagi karyawan atas kerja yang menjadi

tanggung jawabnya. Menurut Hessel (2007), faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan, kompensasi, hubungan pemimpin dan karyawan, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kedisiplinan.

Peran pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang membuat keputusan bersama berjenjang dalam kelompok. Pemimpin juga harus menunjukkan sikap adil atas karyawan melalui keadilan organisasional. Keadilan organisasional telah dianggap sangat bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, masyarakat dan individu (Folger & Cropanzano, 1998). Terutama pada negara-negara berkembang yang masih banyak terdapat masalah sosial, ekonomi, dan politik, hal ini dikarenakan perlakuan yang tidak adil, karena ketidakadilan hanya menguntungkan tempat kerja saja.

Keadilan organisasional terdiri dari tiga konsep yang pertama keadilan secara distributif, keadilan secara prosedural, serta keadilan secara interaksional. c Masing-masing karyawan bisa saja ada perbedaan dalam hasil yang mereka capai dan kebutuhan mereka butuhkan, karena mungkin beberapa karyawan ada yang tampil sangat baik, ada yang sedang, begitupun kebutuhan ada yang telah menikah dan yang belum menikah, akan berbeda tingkat kebutuhannya.

Implikasi keadilan distributif adalah memastikan bahwa semua karyawan telah menerima pembagian mereka berdasarkan apa yang mereka kontribusikan. Ini juga ada hubungannya dengan perlakuan yang sama terhadap pemberian paket kompensasi pemberian manfaat lainnya berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan.

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang berpatokan pada proses, artinya keadilan ini sangat bergantung pada prosedur yang ada (Burton & Sablynski, 2008). Perusahaan harus memperhatikan, aspek keadilan secara prosedural, karena hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan pada organisasi. Sebagai contoh apabila kita diperlakukan tidak adil, mungkin saja kita akan merasa sakit hati dan hal ini akan berdampak pada kinerja kita.

Keadilan interaksional adalah konsep keadilan yang menyangkut kecocokan dalam hal informasi dan menghindari komentar yang jelek. Jason A Colquitt, Conlon, Wesson, & Porter (2001) telah membahas bahwa keadilan interaksional meliputi keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan informasi berhubungan dengan berbagi informasi yang relevan dan tepat dengan karyawan, sementara keadilan interpersonal berhubungan dengan perlakuan atasan terhadap karyawan secara hormat, bermartabat dan santun (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007), ketika pemimpin memberikan informasi yang benar dan jujur atas keputusan mereka, hal itu dianggap sebagai informasi yang wajar, tetapi ketika para pemimpin memperlakukan karyawan dengan terhormat, dan menjaga harga diri karyawan, hal itu lebih bisa dianggap sebagai keadilan interaksional, sehingga dapat disimpulkan bahwa perlakuan atasan terhadap karyawan sangat menentukan perasaan dan psikologi karyawan, dan ketika itu semua berjalan dengan baik maka tidak ada alasan bagi karyawan untuk tidak bekerja dengan baik.

Selanjutnya variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu variabel *Leader-Member Exchange (LMX)* yang merupakan salah satu variabel

tentang kepemimpinan. *Leader-Member Exchange* ialah hubungan timbal balik di antara pemimpin dan bawahan, hubungan itu saling mempengaruhi satu sama lainnya (Yukl, 1998). Fokus hubungan pada *LMX* tidak pada perilaku atasan saja tetapi juga melibatkan karyawan, dimana ada hubungan timbal balik antar atasan dan bawahan. Penekanan juga di berikan oleh P. S. Robbins, (2008) bahwa keterbatasan dalam berinteraksi dengan seluruh karyawan dalam hal waktu, maka atasan bisa membuat hubungan khusus pada suatu kelompok kecil bawahan.

Menurut Ivancevich, Konopaske, (2006), atasan dapat membagi klasifikasi bawahan menjadi dua yaitu *in-group* serta *outgroup*. Jenis *in-group* adalah karyawan yang mendapat perhatian lebih besar dari atasan, tugas yang lebih menantang, dan kompensasi yang diterima juga lebih banyak serta lebih dipercaya oleh pimpinan, sedangkan kategori *out-grup* akan menerima perhatian yang biasa-biasa saja, tugas yang standar, kompensasi standar, dan memiliki hubungan dengan atasan hanya pada saat formal saja. Pada umumnya atasan akan memilih kelompok yang memiliki kedekatan saja (*in-group*), yaitu bawahan yang memiliki karakteristik kepribadian yang agak mirip dengan atasan (P. S. Robbins, 2008), agar hubungan *LMX* tetap terjaga pemimpin dan karyawan harus sama-sama ada dalam hubungan tersebut.

Selanjutnya variabel yang memiliki pengaruh pada kinerja karyawan ialah komitmen afektif yang merupakan salah satu bagian dari komitmen organisasional. Menurut Allen & Meyer(1991), komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional dalam organisasi dan kesesuaian dibutuhkan antara tujuan individu, nilai dan kepentingan organisasi. Kesetiaan terhadap organisasi pada

saat individu mengidentifikasi tujuan individu dan organisasi, merasa bahwa mereka merupakan bagian dari organisasi, keanggotaan merupakan penghargaan dari organisasi (Charles O'Reilly III & Chatman, 1986).

Penelitian ini menggunakan 4 (empat) variabel independen yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan *Leader Member Exchange (LMX)* serta menggunakan satu variabel intervening yaitu variabel komitmen afektif yang menjadi pengukur kinerja karyawan. Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan tenaga administrasi universitas swasta di provinsi Bengkulu.

Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, terdapat fenomena yaitu, konsep keadilan masih belum bisa diterapkan secara optimal oleh universitas-universitas swasta yang ada di Bengkulu, misalnya perbedaan perlakuan antara karyawan, rentang gaji yang cukup jauh, belum sanggupnya beberapa kampus untuk memberi imbalan yang cukup bahkan masih banyak yang diberi imbalan dibawah upah minimum provinsi, perlakuan pilih kasih oleh pimpinan kepada karyawan, serta penilaian kinerja yang belum maksimal (masih banyak toleransi) sehingga banyak karyawan yang melakukan kerja sampingan.

Dalam penelitian ini terdapat empat (4) universitas swasta yang ada di provinsi Bengkulu, yaitu universitas A, universitas B, universitas C, dan universitas D. Penulis melakukan riset awal dengan melakukan wawancara pada pengelola dan masing-masing karyawan yang ada di universitas tersebut. Dalam wawancara yang dilakukan penulis terdapat kesenjangan yaitu masih adanya

perbedaan jawaban antara pengelola dan karyawan, serta antara karyawan itu sendiri.

Pada universitas A, awalnya wawancara dilakukan pada pengelola, pengelola dalam hal ini kepala bagian kepegawaian menyatakan bahwa disana sistem penilaian kinerja belum bisa diterapkan secara maksimal, masih banyak toleransi bagi karyawan yang tidak giat dalam bekerja, serta tidak berpengaruh pada imbalan mereka. Sistem penggajian cukup baik dan mengikuti sistem yang diterapkan pada Aparatur Sipil Negara, walaupun tidak bisa mengikuti seutuhnya, setelah itu wawancara dilakukan pada karyawan dan mereka ada yang membenarkan keterangan dari kepala bagian kepegawaian tersebut dan adapula yang mengatakan itu tidak benar karena sebagian dari mereka mengaku mendapatkan imbalan di bawah upah minimum provinsi, adapun upah minimum provinsi Bengkulu pada tahun 2017 adalah sebesar Rp.1.730.000,- dengan kata lain imbalan yang diberikan belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan dan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Mereka juga merasa sistem promosi juga belum berorientasi pada kinerja dan masa kerja.

Pada universitas B, dari wawancara yang dilakukan terdapat perbedaan jawaban antar karyawan, dan pengelola, disini pengelola dalam hal ini kepala bagian kepegawaian yang mengatakan perlakuan pimpinan secara umum baik, gaji yang diterima karyawan cukup tinggi dan adil, di lain sisi ada karyawan yang mengatakan bahwa pimpinan kerap pilih kasih terhadap karyawan, artinya karyawan yang dekat dengan pimpinan itulah yang sering diperhatikan,serta

masih adanya karyawan yang mendapatkan imbalan di bawah upah minimum provinsi.

Pada universitas C, ada ketakutan dari karyawan untuk menjawab ketika diwawancara oleh penulis, dari sini ada dugaan sesuatu yang salah terjadi, sehingga karyawan tidak mau memberikan keterangan yang terjadi sebenarnya, karena mereka takut akan menjadi masalah di kemudian hari. Tekanan yang cukup tinggi bisa jadi menjadi alasan tersebut, sehingga penulis tidak mendapatkan fenomena yang terjadi pada universitas C ini.

Pada universitas D, hampir sama permasalahannya dengan universitas A dan B yaitu imbalan yang diberikan pada karyawan masih ada yang di bawah upah minimum yang diterapkan oleh pemerintah. Faktor yang menyebabkan ini terjadi adalah ketidakmampuan pihak kampus membayar mereka. Bahkan karyawannya hanya bersisa 20 orang. Jumlah mahasiswa yang sedikit menjadi alasan utama susahny finansial pada universitas ini.

Selain fenomena di atas penelitian ini juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Swalhi, Zgoulli, & Hofaidhllaoui, (2017) yang menyarankan untuk penelitian selanjutnya perlu penambahan variabel atau memperluas model dan perlu mengadakan penelitian dengan karyawan di luar SMEs, Wang, Liao, Xia, & Tao Chang, (2010) yang merekomendasikan untuk memilih responden di luar cina karena responden penelitiannya semua berasal dari Cina, Casimir et al., (2014) penelitiannya juga hanya dari organisasi Cina yang dilibatkan sehingga perlu diuji di organisasi lain, Shan et al., (2015) yang memiliki keterbatasan hanya memilih responden karyawan perpustakaan di

Universitas di Pakistan, tidak seluruh karyawan Universitas di Pakistan, saran untuk penelitian selanjutnya adalah untuk meneliti karyawan perpustakaan baik yang umum maupun khusus, sedangkan Trincherro, Borgonovi, & Farr-Wharton, (2014) responden yang digunakan adalah karyawan rumah sakit di Italia sehingga perlu dilakukannya penelitian di tempat lain selain rumah sakit dan selain di Italia. Dari beberapa keterangan di atas terdapat kesenjangan berupa perbedaan lokasi penelitian, jumlah responden, budaya responden, sehingga perlu diadakannya penelitian dengan jumlah responden dan budaya responden yang berbeda.

Penelitian-penelitian tersebut diatas menyatakan bahwa ada pengaruh positif serta signifikan antara keadilan organisasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai mediator, kemudian ada pengaruh positif serta signifikan *leader-member exchange* pada kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai mediator. Belum ada penelitian yang menggabungkan antara keadilan organisasional dan *leader-member exchange* terhadap kinerja karyawan dengan mediator komitmen afektif. Perbedaan inilah yang mendorong penelitian ini untuk melakukan pengujian kembali pengaruh variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional dan *LeaderMember Exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening atau mediasi.

## 1.2 Rumusan Masalah

Semua organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan mengharapkan kinerja yang maksimal, oleh karena itu dibutuhkan komitmen, serta peran yang besar dari setiap anggota organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasional yang meliputi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional), *Leader-Member Exchange (LMX)*, komitmen afektif, memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Pengujian ini sudah pernah dilakukan di berbagai tempat objek penelitian, tetapi pengujian mengenai variabel keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional), *Leader-Member Exchange (LMX)*, komitmen afektif, dan kinerja belum pernah dilakukan di universitas swasta se provinsi Bengkulu.

Dari penjelasan tersebut diatas, pernyataan penelitian ini belum maksimalnya keadilan organisasional, dan *leader-member exchange* yang diterapkan oleh pimpinan kampus swasta di provinsi Bengkulu, sedangkan pertanyaan yang dapat dirumuskan dari riset ini adalah:

1. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
2. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja karyawan universitas swasta provinsi Bengkulu?
3. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?

4. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
5. Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
6. Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
7. Apakah keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
8. Apakah *Leader-Member Exchange* berpengaruh pada komitmen afektif karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?
9. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan universitas swasta di provinsi Bengkulu?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual dengan meningkatkan keadilan organisasional, *Leader-member exchange (LMX)*, dan komitmen afektif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Akademisi**

Menjadi acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya, karena penelitian ini menyajikan data, informasi, dan hasil uji empiris mengenai

keadilan organisasional, *Leader-Member Exchange*, komitmen afektif dan kinerja karyawan.

## **2. Bagi Universitas-Universitas Swasta Se Provinsi Bengkulu**

Penelitian ini dapat dijadikan masukan oleh organisasi mengenai pentingnya berlaku adil terhadap karyawan, dan kedekatan antara pemimpin dan bawahan sehingga karyawan komitmen terhadap organisasi, dan kinerjanya dapat dioptimalkan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Berikut alur sistematika dalam penulisan penelitian ini:

#### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada pendahuluan isinya ialah latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat serta sistematika dalam penulisan.

#### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Telaah pustaka berisi tentang landasan teori, hubungan antar variabel pengembangan model, serta pengembangan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang, jumlah populasi dan sampel, sumber data yang digunakan, teknik pengumpulan data, definisi operasional, serta alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

## **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Bab ini berisi tentang gambaran umum responden, hasil dan analisis data yang diperoleh.

## **BAB V PENUTUP**

Berisi mengenai kesimpulan dan saran yang merupakan ringkasan dari bab sebelumnya.