

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai melalui kegiatan yang dilakukan oleh karyawan secara efektif dan efisien. Dalam setiap kegiatan perusahaan membutuhkan tenaga dan pikiran dari karyawan, oleh karena itu karyawan dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Pada perusahaan pelayanan jasa seperti PT Pos Indonesia (Persero) tujuan perusahaan adalah memberikan kepuasan pada pelanggan melalui pelayanan. Untuk itu PT Pos Indonesia (Persero) terus melakukan perbaikan dalam pelayanan agar dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan.

PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang pelayanan jasa yang terletak di Jl. Pahlawan No.24, Kelurahan Madiun Lor, Kecamatan Mangunharjo, Kota Madiun. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki tantangan untuk mempertahankan bisnisnya agar tetap relevan, misi utamanya adalah meningkatkan produktivitas dengan menambah jenis pelayanan, produk atau *services*. PT Pos Indonesia (Persero) tengah melakukan sejumlah pembenahan dalam upaya meningkatkan pelayanan berbasis digital yang membutuhkan *resources*, SDM dan kompetensi (sumber: kominfo.go.id, 2018). Dalam hal ini

dibutuhkan kesediaan karyawan untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam meningkatkan kesediaan karyawan perusahaan dapat mengurangi aspek negatif dan meningkatkan aspek positif pekerjaan yang memudahkan perusahaan untuk memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Hal ini karena karyawan yang menikmati pekerjaannya akan lebih memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan (Lovelock dan Wright, 2018:369). Karyawan yang memiliki keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan dapat memberikan kinerja terbaiknya, untuk itu salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Komitmen organisasional harus dimiliki oleh setiap karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu penerimaan tujuan organisasi, dengan kata lain komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:248). Dalam hal ini karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan memberikan kinerja terbaiknya sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, untuk itu perusahaan perlu memperhatikan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pada karyawan, salah satunya adalah menjamin keadilan organisasional.

Perusahaan yang menjamin keadilan organisasional dapat membuat karyawan bertahan dalam perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2015:145)

keadilan organisasional adalah persepsi karyawan tentang perlakuan adil di tempat kerja. Dalam hal ini karyawan merasa adil ketika hasil yang didapat sesuai dengan apa yang dikerjakan, mendapat perlakuan yang baik dan mendapatkan hak atas karyawan. Menurut Dessler dalam Luthans (2006:250) untuk meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan salah satunya adalah menjamin keadilan organisasional. Karyawan yang diperlakukan baik secara adil oleh perusahaan akan loyal sehingga dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darsana dan Putra (2017); Permatasari dan Supartha (2017); Suwardani dan Supartha (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, keadilan organisasional dapat mempengaruhi sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku negatif seperti keinginan berpindah kerja. Dalam hal ini diperlukan peran manajemen untuk dapat memberikan perlakuan yang baik dan memberikan hak atas karyawan, untuk itu peran pimpinan sangat dibutuhkan karena pemimpin dituntut untuk mampu terlibat secara langsung dengan karyawan.

Pemimpin dapat mempengaruhi komitmen organisasional dalam diri karyawan, karena sikap komitmen organisasional ditentukan menurut variabel orang dan organisasi, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan penyelia (Luthans 2006:249). Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya

untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2015:261). Dalam hal ini pemimpin memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi karyawan untuk menghadapi perubahan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas dalam diri karyawan untuk hasil yang lebih baik. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Darsana dan Putra (2017); Permatasari dan Supartha (2017); Suwardani dan Supartha (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan dengan pendirian yang kuat membuat karyawan merasa bangga sebab dengan pemimpin menunjukkan rasa kepedulian dan perlakuan baik membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan puas dengan pekerjaannya, dengan demikian komitmen organisasional dalam diri karyawan meningkat.

Selain keadilan organisasional dan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional. Menurut Luthans (2006:248) terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional walaupun kepuasan kerja berkaitan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan komitmen organisasional berkaitan dengan level organisasi. Dalam hal ini karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2015:46). Hal ini didukung

oleh penelitian terdahulu oleh Utama dan Wibawa (2016); Mukzam dan Prasetya (2017); Darsana dan Putra (2017) menyatakan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen karyawan. Dalam hal ini menjelaskan ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Terkait dengan *issue* yang terjadi di PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2018 tentang transformasi perusahaan, PT Pos Indonesia (Persero) sedang mengalami distruksi bisnis yang luar biasa baik soal surat, logistik maupun giro. PT Pos Indonesia (Persero) sedang melakukan transformasi bisnis dari perusahaan logistik konvensional menjadi perusahaan logistik dengan *core e-commerce* yang dilakukan serentak oleh PT Pos di seluruh Indonesia tidak terkecuali PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100. Dalam melakukan transformasi untuk meningkatkan pelayanan berbasis digital dibutuhkan kesediaan dari karyawan untuk mencapai tujuan. Karyawan dituntut untuk mampu menghadapi perubahan seperti pada proses kerja. Dalam hal ini yang menjadi masalah adalah sebagian karyawan sudah nyaman dengan cara kerja sebelumnya sehingga berpengaruh pada hasil kerja yang diberikan. Dalam mensukseskan program transformasi pemimpin PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 dituntut untuk mampu mempengaruhi karyawan menghadapi perubahan yaitu pemimpin memberikan arahan kepada karyawan agar siap dengan cara kerja yang baru dan karyawan dapat bekerja lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan (kominfo.go.id, 2018).

Berdasarkan transformasi perusahaan yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) pada tahun 2018. PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 untuk meningkatkan kesediaan karyawan perusahaan memberikan gaji yang pantas beserta tunjangan, kejelasan status kepegawaian, dan promosi. Namun, dalam hal ini terdapat masalah dalam upaya mengsucceskan misi perusahaan, karena pada awal tahun 2019 PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 dalam pemberian gaji karyawan sempat tersendat karena digunakan untuk membayar biaya operasional perusahaan, oleh karena itu karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 menuntut agar perusahaan memberikan keadilan bagi karyawan. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk memberikan hak-hak sebagai karyawan dan keadilan baik dalam jumlah ataupun prosedur untuk pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan, karyawan merasa pemberian imbalan belum cukup adil karena perusahaan menunda-nunda pemberian gaji karyawan yang berdampak pada hasil kerjanya.

Penundaan gaji pegawai dilakukan berdasarkan intruksi dari PT Pos Indonesia (Persero). Sehingga dampaknya dirasakan oleh karyawan PT Pos diseluruh Indonesia tidak terkecuali di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 yang mendapat respon negatif dari karyawan. Untuk mengutarakan ketidakpuasannya karyawan PT Pos Indonesia (Persero) yang tergabung dalam Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat (SPPIKB) melakukan unjuk rasa di depan Kantor Kementerian BUMN di Jakarta. Karyawan menuntut agar gaji karyawan segera diberikan dan karyawan menganggap perusahaan tidak memuaskan para pegawai dan tidak mampu memenuhi hak pegawai. Dalam hal

ini karyawan menganggap direksi telah gagal mengelola perusahaan dengan baik yang menyebabkan perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya dalam khususnya pemberian imbalan, hal ini membuat kinerja karyawan menurun yang berdampak pada kinerja perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) (Tribunnews.com, 2019).

Penelitian ini adalah replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Darsana dan Putra (2017) tentang pengaruh keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional karyawan. Perbedaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian yaitu pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100. PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 dipilih sebagai objek penelitian karena terkait *issue* yang terjadi pada tahun 2018 dan 2019 tentang komitmen karyawan dalam memberikan pelayanan di PT Pos Indonesia (Persero) pada umumnya dan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 pada khususnya. Berdasarkan uraian tersebut, maka judul pada penelitian ini adalah **Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji signifikansi pengaruh positif keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100.
2. Menguji signifikansi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100.

3. Menguji signifikansi pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi empiris mengenai hubungan antara variabel hubungan antara variabel keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk meningkatkan komitmen organisasional karyawan tetap di PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Madiun 63100 mengenai keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

E. Sistematika Penulisan Laporan Skripsi

Sistematika penulisan laporan skripsi pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisi tentang teori-teori yang meliputi tentang keadilan organisasional, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasional, pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, hipotesis penelitian, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III : METODA PENELITIAN

Dalam bab ini berisi tentang desain penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional variabel, indikator pengukuran variabel, lokasi dan waktu penelitian, data dan prosedur pengumpulan data serta teknik analisis data.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisi tentang gambaran umum penelitian, data penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari Bab IV (Analisis Data). Saran-saran yang dapat diperhatikan untuk perusahaan maupun penelitian yang akan datang.