

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 yang berlokasi di Desa Benda Kecamatan Sirampog Kabupaten Brebes mengelola sejumlah sekolah yang ada di lingkungan pondok. Menurut hasil wawancara pada Jum'at 30 September 2022 dengan Bapak Aris Addidin selaku sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 menyampaikan bahwa setidaknya terdapat 6 (enam) sekolah di tingkat Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah yang dikelola yayasan ini, dari SMP, MTs, STM, SMEA, MA, hingga MMA. Jumlah gurunya yang mencapai 353 orang sehingga membutuhkan pengelolaan SDM yang baik. Salah satunya adalah berusaha menciptakan kepuasan kerja di kalangan para guru agar mereka dapat bekerja dengan giat dan mencapai kinerja yang memuaskan.

Kepuasan kerja sangat penting bagi setiap pekerja, termasuk guru. Guru yang merasa puas dalam bekerja pada umumnya akan menunjukkan sikap positif dalam bekerja, seperti semangat, disiplin, dan berorientasi pada pencapaian kinerja yang maksimal. Semua itu dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Bapak Aris selaku Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 menyatakan bahwa guru di sekolah-sekolah yang bernaung di bawah Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 pada umumnya mempunyai semangat yang tinggi dalam bekerja dan berusaha mencapai

kinerja yang sebaik mungkin, semangat kerja yang tinggi itu dapat menjadi cermin adanya kepuasan kerja. Beliau juga menuturkan adanya masalah kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan guru dikarenakan fasilitas kantor guru yang kurang memadai dan memuaskan. Berdasarkan wawancara dengan bapak Aris Addidin selaku sekretaris Yayasan Pondok Pesantren, Hal ini menandakan adanya masalah kepuasan kerja pada Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1.

Menurut Setiawan dan Harahap (2017), kepuasan mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya. Apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi, mereka akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi. Pendapat tersebut diperkuat oleh Robbins dan Judge (2018) bahwa kepuasan kerja adalah perilaku individual terhadap pekerjaannya. Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja. Tjahyono (2014) yang dikutip Sulaefi (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan akan meningkat dengan adanya keadilan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka jelas bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan maupun perusahaan, sehingga kepuasan kerja tersebut harus terwujud secara nyata. Allen yang dikutip As'ad (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dirasakan sangat penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan. Hal tersebut disebabkan bahwa manusia

merupakan faktor dan pemeran utama dalam proses kerja dan manusia juga yang akan menjadikan suatu pekerjaan efektif atau tidak.

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diukur ataupun dijelaskan melalui salah satu teori mengenai kepuasan kerja, yaitu teori keadilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta dalam diri seseorang apabila seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima orang tersebut (Rivai dan Sagala, 2016). Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan (*equity*) atau tidak adil (*inequity*) atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari perbandingan sosial. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio hasil input orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Namun jika perbandingan itu tidak seimbang dan justru merugikan (kompensasi kurang), akan menimbulkan ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan.

Wirawan (2015) dalam Siregar dkk (2022) menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki tiga dimensi yang menjadi dasar dalam menilai keadilan yakni terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Robbins dan Judge (2018), juga mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam keadilan organisasi, yaitu; keadilan distributif, keadilan prosedur, dan keadilan interaktif.

Seprini (2019) menyatakan bahwa adanya keadilan organisasi merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Ini memiliki

hubungan langsung dengan kepuasan kerja para pegawainya. Keadilan organisasi telah didefinisikan sebagai keadilan tempat bekerja. Demikian pula keadilan organisasi berarti cara-cara dimana pegawai menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam kepuasan kerja pegawai. Karena jika pegawai tidak diperlakukan secara adil hasilnya akan mengurangi output dari pegawai dan sebaliknya apabila pegawai diperlakukan secara adil maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. jenis keadilan inilah yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam hal keadilan organisasi adalah keadilan distributif Sulaefi (2017). Heavyantono (2018) menyatakan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan distribusi alokasi sumber daya dan hasil keputusan, misalnya tentang pemberian gaji, insentif dan *reward*.

Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 menyebutkan bahwa pemberian kompensasi bagi para guru, baik dalam bentuk gaji, insentif, atau bonus, diberikan secara adil, sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawab masing-masing. Beliau juga menyebutkan adanya masalah berupa kurangnya tanggung jawab yang dimiliki guru dalam bekerja walaupun melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik namun tidak dilakukan secara maksimal. Berdasarkan wawancara dengan bapak aris

addidin selaku Yayasan Pondok Pesantren, Hal ini menandakan adanya aspek keadilan distributif pada Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1.

Berdasarkan hasil penelitian dari Seprini (2019); Nugroho dan Bisri, (2018); Syahbana dan Septyarini (2021); Kurniasyari dan Subiyanto (2021); Afuan (2021); dan Wahyuningsih (2020), keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan menurut hasil penelitian Jaenab dan Kurniawati (2020); Thawil dan Anwar (2021); Maspaitella, *et al.* (2018); serta Heavyantono (2018) menunjukkan hasil yang berbeda, dimana keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam hal keadilan organisasi adalah keadilan prosedural Sulaefi (2017). Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Aris Addidin selaku Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 diperoleh keterangan bahwa pihak Yayasan memberikan kesempatan kepada para guru untuk memberikan masukan dan saran bagi yayasan, pengurus yayasan juga menjalin komunikasi yang intensif dengan para guru. beliau juga menuturkan bahwa masalah yang terkadang muncul berupa kurangnya sikap konsisten pihak yayasan terhadap keputusan atau kebijakan yang telah dibuatnya, sehingga guru terkadang merasa bingung mana kebijakan yang harus diikuti.

Kondisi tersebut menggambarkan adanya aspek keadilan prosedural pada Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1.

Berdasarkan hasil penelitian Kurniasyari dan Subiyanto (2021); Wahyuningsih (2020); dan Nugroho dan Bisri (2018) keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang berbeda ditunjukkan oleh Heavyantono (2018); Sunaryo (2020); Tjahjanti (2017), dan Faryandi (2017) bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Faktor ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam hal keadilan organisasi adalah keadilan interaksional Sulaefi (2017). Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan keadilan interaksional sebagai tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak Aris addidin selaku Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 diperoleh keterangan bahwa pihak Yayasan memperlakukan setiap guru dengan baik, perhatian dan rasa hormat, serta berusaha menjalin kerjasama yang intensif. Bapak Aris juga menuturkan adanya masalah yang terkadang muncul antara guru yang sudah bekerja lebih lama terhadap guru yang belum bekerja lama, beliau menganggap dirinya lebih senior sehingga memperlakukan junior kurang sopan dan kurang menghormati. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa

adanya aspek keadilan interaksional ada Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1.

Hasil penelitian Nugroho dan Bisri (2018); Wahyuningsih (2020); Jaenab dan Kurniawati (2020); serta Afuan (2021) menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, hasil penelitian Tjahjanti (2017); Faryandi (2017) menunjukkan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari hasil beberapa penelitian tersebut di atas dapat diamati bahwa terdapat adanya *gap* atau kesenjangan hasil penelitian, dimana ada perbedaan hasil antara satu penelitian dengan penelitian lainnya. Berpijak pada hal tersebut, menarik untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh ke-3 dimensi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Kajiannya dilakukan pada guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1.

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi dari penelitian terdahulu yang dilakukan Nugroho & Bisri (2018) dengan hasil keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian ini terletak pada variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Sedangkan perbedaan penelitian ini terletak pada teknik sampling. Peneliti sebelumnya menggunakan sensus, sedangkan peneliti ini menggunakan *purposive sampling* yaitu:

1. Guru tetap di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes
2. Guru yang masa kerja minimal sudah 2 tahun

Berdasarkan analisis uraian yang dijelaskan diatas, maka dapat ditentukan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji tentang “**Analisis Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes)**”

#### **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes?
2. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ?
3. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ?

4. Apakah keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes ?

### **C. Batasan masalah**

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Variabel yang akan diteliti adalah keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebagai variabel independen, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen.
2. Penetapan responden yang akan digunakan adalah guru STM, SMEA, SMP, MTs, MA, dan MMA di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.
3. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2022

### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

3. Untuk menganalisis pengaruh keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.
4. Untuk menganalisis pengaruh keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru di Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan akan membawa manfaat kepada banyak pihak. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membawa khasanah keilmuan di bidang sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Yayasan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi Yayasan Pondok Pesantren Al-Hikmah 1 Benda Sirampog Brebes dalam upaya mengelola SDM guru.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama kuliah ke dalam fenomena yang sesungguhnya dalam lingkungan perusahaan serta memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto.

