

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sekolah merupakan tempat pencetak para penerus generasi bangsa, di mana nantinya merekalah yang akan melanjutkan perjuangan dalam mengembangkan bangsa kita ini. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) adalah suatu lembaga yang berperan untuk menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten di bidangnya. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan kompeten adalah tenaga kerja yang siap terjun ke lapangan kerja, dan dapat menunjukkan keahlian dalam penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan, serta diikuti juga oleh moral, etika, dan karakter yang baik. Apabila semua kualitas tersebut dapat dimiliki oleh sebagian besar dari lulusan SMK, maka bangsa kita akan mempunyai generasi-generasi yang berkualitas dengan segudang potensi yang siap bekerja.

Para pelaku pendidikan di sekolah tentu saja mempunyai peran yang sangat penting, sesuai dengan bidangnya masing-masing, salah satunya adalah tenaga pengajar. Tenaga pengajar mempunyai peranan yang sangat penting dalam mendidik para peserta didik, demi terciptanya generasi yang berkualitas. Dalam pelaksanaan pengajarannya, tenaga pengajar akan dituntut untuk menyampaikan materi yang diajarkan kepada peserta didik dengan jelas dan

tepat, serta dapat dipahami oleh peserta didik. Hal ini tentu saja membutuhkan keahlian yang perlu dilatih dan dipersiapkan dengan sepenuh hati, agar tujuan pengajarannya dapat tercapai secara efektif dan efisien. Tidak sedikit tenaga pengajar yang mengajar tanpa menggali lebih dalam lagi kepada para peserta didik karena mereka mengerjakannya dengan setengah hati, tapi jika tenaga pengajar tersebut merasa nyaman maka dapat dipastikan akan ada semangat yang luar biasa dari tenaga pengajar tersebut dalam mengajar dan mendidik para peserta didik dengan sepenuh hati, serta loyalitas akan profesinya menjadi tinggi.

Untuk menciptakan generasi penerus yang berkualitas, diperlukan tenaga pengajar yang berkualitas juga, dan loyalitas tenaga pengajar merupakan suatu faktor penentu dalam menciptakan tenaga pengajar yang berkualitas. Loyalitas disini dapat dikatakan sebagai kondisi yang sifatnya mengikat tenaga pengajar secara psikologis terhadap pekerjaan dan sekolahnya, karena loyalitas itu sendiri tidak hanya terpaku pada masa kerja di dalam suatu sekolah atau lembaga pendidikan, namun dapat juga dilihat dari seberapa besar waktu, perhatian, pikiran, serta dedikasinya dikeluarkan sepenuhnya kepada sekolah atau lembaga pendidikan tersebut.

Loyalitas juga merupakan tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang loyal dibutuhkan oleh setiap organisasi, mereka membutuhkan pegawai-pegawai yang loyal untuk kelangsungan organisasinya, untuk menentukan maju mundurnya organisasi itu di masa mendatang. Banyak faktor yang menjadikan seorang pegawai menjadi loyal, di

antaranya, keadilan organisasi, kemampuan pemimpin dalam mengatur konflik antar pegawai, kepuasan kerja, kompensasi atau insentif, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan oleh organisasi, tempat kerja yang nyaman, pengembangan karir, pengadaan pelatihan dan pendidikan pegawai, partisipasi kerja, pelaksanaan kesehatan dan keselamatan kerja, serta hubungan dengan pegawai lain.

Menurut riset tingkat komitmen dan loyalitas karyawan di Indonesia relatif masih rendah, bahkan 22 persen lebih rendah dibandingkan dengan pekerja 10 negara lain di kawasan Asia. Akibatnya, dua dari tiga karyawan Indonesia berencana pindah ke perusahaan lain jika tawaran jabatan, bidang pekerjaan, serta kompensasi sama dengan perusahaan tempat individu tersebut bekerja sekarang. Hal tersebut masih ditambah lagi dengan terbatasnya tenaga kerja yang profesional, terampil dan terlatih, walaupun sebenarnya jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat banyak bahkan melampaui daya tampung lapangan pekerjaan yang ada. Adanya kesenjangan kemampuan antara tenaga kerja menjadi karyawan sebagai salah satu mitra utama yang perlu dipertahankan untuk menunjang efisiensi dan produktifitas perusahaan.

(Sasmitaningrum, 2008)

Loyalitas pegawai yang rendah dapat berakibat pada penurunan produktivitas dan kedisiplinan kerja pegawai. Dapat pula mengakibatkan terjadinya peningkatan jumlah turnover atau pergantian pegawai. Apabila hal ini terjadi secara terus-menerus, maka akan menurunkan tingkat kinerja sebuah

organisasi. Untuk mencegah masalah tersebut, dibutuhkan suatu kebijakan untuk memelihara pegawai.

Pada tahun 2004 sampai 2013 Yayasan PGRI Cabang Cipayung mempunyai masalah dengan loyalitas guru yang menyebabkan *turnover* yang terjadi pada guru-gurunya. Tingkat intensitas *turnover* terparah terjadi pada tahun 2004-2005 yaitu sebesar 7,5% artinya pada tahun ini tingkat *turnover* cenderung tinggi, begitu pula pada tahun 2011-2012 dengan presentase 6,2% . Meskipun pada tahun 2013 tidak terjadi intensitas *turnover* yang parah, namun pihak sekolah menilai ini adalah sebuah masalah. Hal ini disebabkan oleh tingkat kompensasi yang diterima cukup rendah. Dengan tingginya tingkat *turnover*, maka dapat dikatakan bahwa tingkat loyalitas guru-guru di Yayasan PGRI Cabang Cipayung cenderung rendah, dan ini merupakan suatu masalah bagi sekolah. (Pawesti & Wikansari, 2016)

Kewajiban karyawan adalah bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan dan menghindari aktivitas yang dapat mengancam atau mengganggu pencapaian tujuan tersebut dan bukan untuk kepentingan atau manfaat pribadi karyawan. Hal yang bisa menimbulkan kesulitan terhadap terwujudnya loyalitas adalah konflik kepentingan yaitu konflik antara kepentingan pribadi karyawan dan kepentingan perusahaan. Demi kepentingan pribadi, karyawan tidak boleh menjalankan kegiatan yang bersaing dengan perusahaannya. Selain itu, konflik kepentingan juga bisa muncul dengan terjadinya penggabungan beberapa jenis pekerjaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas guru dalam suatu organisasi pendidikan, adalah keadilan organisasi. Seorang guru tentunya akan merasa nyaman dan lebih termotivasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya jika guru tersebut merasakan terciptanya keadilan organisasi didalam suatu lembaga pendidikan tersebut. Guru tidak hanya akan menjalankan tugasnya hanya sebatas tanggung jawab saja, namun akan menjalankannya dengan penuh suka cita dan sepuh hati. Keadilan organisasi merupakan suatu konsep keseimbangan yang diharapkan mampu diterapkan oleh organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan tujuan memicu tumbuhnya rasa berkomitmen dalam diri karyawan. Ketika karyawan percaya bahwa di tempat kerja mereka menemukan ketidakadilan, mereka akan cenderung tidak ingin melakukan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Keadilan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi dan persoalan ketidakadilan merupakan faktor penyebab ketidakpuasan seorang karyawan atau guru dan dapat menimbulkan perilaku yang menyimpang di tempat kerja, salah satunya adalah loyalitas karyawan.

Keadilan organisasi yang dirasakan karyawan meliputi jadwal kerja yang diberikan secara adil, penghargaan yang diterima karyawan cukup adil, pimpinan berusaha untuk mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan, semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan baik pada saat membuat keputusan pekerjaan, pimpinan memberikan keadilan untuk keputusan pekerjaan yang dibuat, maka dari itu pimpinan sebaiknya selalu bersikap adil

kepada karyawan agar terciptanya suasana kerja yang baik, adanya kepuasan kerja yang tinggi dan karyawan memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi untuk perusahaan dan dirinya sendiri.

Rendahnya tingkat keadilan organisasi, tentu saja akan mempengaruhi loyalitas para karyawan atau guru di organisasi tersebut, hal ini diungkapkan oleh Fakhroh (2018) bahwa di SMK Diponegoro 1 Purwokerto terdapat 18 orang pendidik, di mana 5 di antaranya juga bekerja sebagai tenaga pendidik di sekolah lain. Rata-rata pendapatan guru di SMK Diponegoro 1 Purwokerto tiap bulannya masih rendah yaitu sekitar dari Rp. 206.000,-. Hal tersebut menyebabkan beberapa guru merangkap pekerjaan sebagai guru di sekolah lain atau mengisi waktu luang mereka dengan mencari pekerjaan lainnya untuk mendapatkan tambahan penghasilan, dengan adanya kesibukan di tempat kerja yang berbeda, akan mempengaruhi kinerja guru dalam pembelajaran dan menurunnya komitmen atau loyalitas seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. (Fakhroh, 2018)

Di sisi lain hasil penelitian yang dilakukan oleh Indrayani dan Suwandana (2016) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional karyawan, dimana berarti tingginya tingkat keadilan organisasional membuat semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki karyawan LPD. Komitmen organisasional yang dirasakan karyawan LPD Desa Adat Bualu tergolong baik, dapat dilihat dari karyawan tidak ingin berpindah organisasi ke organisasi lainnya karena menurut mereka hal itu tidak etis, karyawan juga merasa menjadi bagian dari keluarga di

LPD Bualu, karyawan LPD juga memiliki komitmen yang tinggi bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada organisasinya, karyawan juga merasa sangat senang untuk menghabiskan sisa karirnya di LPD Bualu, karyawan LPD juga merasa akan banyak terganggu bila meninggalkan organisasi ini sekarang. Berdasarkan hal tersebut perusahaan sebaiknya menyediakan asuransi kesehatan dan memberikan uang tambahan untuk karyawan yang memenuhi target tertentu atau telah bekerja dalam jangka waktu tertentu di perusahaan agar komitmen organisasional pada diri karyawan semakin tinggi. (Indrayani & Suwandana, 2016)

Faktor lain yang mempengaruhi loyalitas tenaga pengajar adalah seberapa baik seorang pimpinan dalam mengatur konflik yang terjadi dalam suatu lembaga pendidikan. Tidak dipungkiri bahwa di dalam suatu organisasi, pasti akan terjadi konflik, baik diantara individu maupun antar kelompok. Kemampuan dalam melaksanakan manajemen konflik dengan baik, disini akan sangat diperlukan, karna akan memberikan nilai tersendiri pada guru dan tenaga pendidik yang mengalami konflik tersebut. Tidak sedikit karyawan tidak bijak dalam menyelesaikan konflik yang terjadi, apabila organisasi tidak mempunyai cara yang tepat dalam mengelola konflik yang ada dalam organisasi, maka akan berdampak buruk pada organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh adalah kasus yang terjadi pada PT Dirgantara Indonesia (PTDI). Perusahaan pembuatan pesawat terbang milik Indonesia satu-satunya yang pernah memiliki masa kejayaan ketika di bawah kepemimpinan Habibie mengalami kepailitan dan PTDI terpaksa harus mem-PHK lebih dari 9600 karyawannya pada bulan Juli

2003 lalu. Dari berbagai pendapat, manajemen PTDI dinilai tidak mampu mengatasi konflik internal di dalam perusahaan, sehingga perusahaan mengalami krisis yang berakhir pada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). (Sasmitaningrum, 2008)

Seperti magnet yang dengan kuat menarik logam, hal ini juga berlaku bagi pegawai yang memiliki keinginan untuk tetap bergabung dan setia dengan organisasi yang digelutinya, ditentukan juga dengan seberapa baik pimpinan dalam mengelola konflik yang terjadi. Nyoman Mister dalam jurnalnya mengatakan bahwa, komitmen kerja sebagai derajat di mana pegawai melakukan identifikasi kepada organisasi dan ingin melanjutkan aktivitas berpartisipasi dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi ini dapat digambarkan bahwa komitmen kerja adalah kepedulian, loyalitas dan keberpihakan pegawai kepada organisasi yang sudah dipilihnya serta keterikatan secara psikologis, emosional, dan intelektual dengan memperhatikan budaya organisasi yang ada dari seorang pegawai untuk memenuhi janjinya serta melaksanakan tugas dan kewajiban profesionalitasnya baik pada organisasi maupun masyarakat yang dilayaninya. (Mister, Nyoman. Rini, Riswanti. Karwan, 2017).

Berdasarkan beberapa penelitian di atas yaitu tentang rendahnya loyalitas dapat menyebabkan *turnover* pada suatu organisasi, belum optimalnya penerapan keadilan organisasi di berbagai tempat sehingga menyebabkan turunnya kinerja dan loyalitas, penerapan manajemen konflik yang masih belum maksimal yang dapat berakibat fatal bagi suatu organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian ini, masih terdapat kurang optimalnya penerapan keadilan organisasi dan manajemen

konflik yang dapat memberikan pengaruh besar terhadap loyalitas pegawai di beberapa tempat.

Agar lebih mendalami perkembangan penerapan keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas, maka penelitian ini dilakukan di SMK Jakarta Pusat yang memiliki jumlah SMK yang cukup banyak, sehingga dengan banyaknya SMK yang diteliti, dapat memberikan gambaran yang tepat terkait kondisi SMK di Jakarta Pusat.

Berdasarkan pemaparan yang sudah diuraikan sebelumnya, maka peneliti melakukan penelitian lebih dalam mengenai loyalitas dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi dan Manajemen Konflik Terhadap Loyalitas Guru SMK di Jakarta Pusat”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Beranjak dari latar belakang yang dijelaskan di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yang muncul, yaitu:

1. Tingkat loyalitas yang cukup rendah, dibuktikan oleh tingginya tingkat *turnover* yang terjadi.
2. Kompensasi yang diberikan cenderung rendah, sehingga karyawan/guru cenderung mencari pekerjaan tambahan yang menyebabkan tidak optimalnya kinerja karyawan/guru tersebut.
3. Kurangnya rasa tanggung jawab dan kreatifitas karyawan/guru dikarenakan rendahnya rasa suka terhadap pekerjaan yang mengarah kepada loyalitas karyawan/guru tersebut terhadap organisasi yang di tempatinya.

4. Pengelolaan konflik yang masih sulit untuk diterapkan dengan benar dan belum dapat dikelola dengan baik yang menyebabkan suasana yang tidak aman dan nyaman di dalam suatu organisasi.

### **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka konsentrasi bahasan dibatasi hanya pada permasalahan tentang pengaruh keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan organisasi berpengaruh langsung terhadap loyalitas guru?
2. Apakah kepemimpinan manajemen konflik berpengaruh langsung terhadap loyalitas guru?
3. Apakah keadilan organisasi berpengaruh langsung pada manajemen konflik?

## **E. Kegunaan Hasil Penelitian**

### **1. Manfaat Teori**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bagi pengembangan keilmuan khususnya berkenaan dengan keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas guru.
- b. Sebagai bahan masukan bagi kalangan akademisi yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas guru.

### **2. Kegunaan secara praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu rujukan pelaksanaan supervisi klinis terutama pemimpin yayasan dalam meningkatkan loyalitas guru.
- b. Menambah pengetahuan bagi penulis berkaitan dengan keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas guru dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran.

## **F. Kebaruan Penelitian (*State of Art*)**

Pada penelitian sebelumnya tentang loyalitas mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 139 dosen tetap Universitas Islam As-Syafi'iyah di Jakarta Timur, dapat disimpulkan yaitu: budaya organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh langsung positif terhadap loyalitas, yang artinya penguatan budaya organisasi mengakibatkan peningkatan loyalitas dosen Universitas Islam As-

Syafi'iyah. (Ahmad et al., 2019) Penelitian berikutnya mengemukakan bahwa semakin tinggi keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen yang dirasakan karyawan kepada organisasi. (Unud, 2016). Pada penelitian berikutnya menyatakan bahwa manajemen konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT, TASPEN (Persero) Kantor Cabang Yogyakarta, semakin baik pimpinan menerapkan manajemen konflik dalam suatu perusahaan, maka akan semakin positif dampaknya pada karyawan, hal ini disebabkan oleh semakin baiknya pimpinan dalam mengelola konflik yang terjadi, dan meminimalisir konflik yang akan terjadi. (Ismail, 2009) Lalu penelitian selanjutnya menyatakan bahwa keadilan prosedural perusahaan harus tetap berjalan dengan maksimal, karena bahwa setiap karyawan yang bekerja di perusahaan ini memiliki kebebasan untuk meluangkan pendapat masing-masing kepada perusahaan. Ini yang membuat para karyawan merasa dianggap dan dihargai di dalam perusahaan, dan dengan memberikan sebuah lingkungan yang lebih baik agar karyawan tetap merasa betah dan nyaman dengan lingkungan organisasi perusahaan dan merasa loyal bekerja dalam perusahaan tersebut. (Rachmi Larasati, 2013)

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat turnover pada karyawan/guru di dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh rendahnya kompensasi yang diterima. Pada penelitian ini, hanya difokuskan kepada keadilan distributive yang

menekankan pada kompensasi atau hasil. Penelitian lainnya membahas mengenai tingkat loyalitas yang tinggi dikarenakan oleh tingkat konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut, dan cara menanganinya, namun tidak dibahas lebih lanjut mengenai bagaimana cara memanfaatkan konflik agar dapat membawa pengaruh positif pada organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas belum ada yang membahas tentang pengaruh keadilan organisasi dan manajemen konflik terhadap loyalitas, karena penelitian ini akan membahas mengenai keadilan organisasi membahas secara lebih luas, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Dalam penelitian ini juga tidak hanya membahas mengenai penanganan konflik namun juga akan membahas lebih dalam mengenai cara untuk memanfaatkan konflik demi peningkatan loyalitas di dalam suatu organisasi.