

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi pada saat sekarang ini, perkembangan dunia usaha semakin pesat yang sarat dengan ketidakpastian dan rentan terhadap perubahan. Perusahaan dituntut untuk menjadi sebuah organisasi bisnis yang fleksibel dan adaptif untuk menghadapi persaingan tersebut. Perusahaan yang terbukti dapat bertahan adalah perusahaan dengan kepemilikan sumber daya manusia yang terkelola dengan baik (Robbin,1999). Dalam menghadapi perubahan tersebut diperlukan kontribusi sumber daya manusia yang mendukung proses adaptasi organisasi. Terkait dengan perubahan yang senantiasa terjadi dalam dunia usaha, perusahaan (organisasi) harus selalu mengelola, merundingkan kembali dan merubah kesepakatan hubungan kerja untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Konsekuensi dari perubahan kesepakatan tersebut memungkinkan timbulnya kesalah pahaman bahwa pelanggaran terhadap kesepakatan kerja telah terjadi.

Di sisi lain, organisasi terdiri atas individu-individu yang merupakan penggerak dan mengarahkan organisasi, yang harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan dan dikembangkan oleh organisasi tersebut. Menurut Faturrohman (1998) saat ini karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikannya kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan dalam tempat kerjanya. Karyawan mencari martabat,

penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif serta kompensasi yang adil.

Mengelola karyawan dengan adil bukan pekerjaan yang mudah karena pada dasarnya organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban. Tentang adanya ketidak seimbangan, Vicky Kaman (1991) (dalam Maryanto, 2006). menyatakan bahwa ketidak seimbangan dapat terjadi akibat persepsi karyawan tentang masukan yang diberikan tidak sebanding dengan hasil yang diterima. Berkaitan dengan hal tersebut maka prinsip keadilan sangat diperlukan. James H. Roberts Kevin R. Coulson dan Lawrence B. Chonko (1999) (dalam Maryanto, 2006), membagi keadilan menjadi beberapa macam antara lain keadilan internal, keadilan eksternal, keadilan prosedural, dan keadilan distributif. Selanjutnya Fahrudin (2002) (dalam Maryanto, 2006), menyatakan bahwa keadilan distributif dan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Sebuah imbalan harus memiliki nilai keadilan internal dan eksternal serta variasi dan memiliki nilai penting. Keadilan internal memiliki makna bahwa kepuasan terhadap sebuah imbalan merupakan sebuah fungsi antara jumlah imbalan yang diterima dan jumlah yang mereka rasakan seharusnya mereka terima. Seorang karyawan merasa puas ditentukan oleh hasil perbandingan antara imbalan yang ia terima dengan yang seharusnya atau yang ingin mereka terima. Selanjutnya jika karyawan menerima kurang dari yang seharusnya menurut keyakinannya, maka ia merasa tidak puas. Keadilan

..... atau hasil perbandingan

terhadap apa yang diterimanya dengan yang diterima orang lain yang relatif sama dalam hal pekerjaan. Jika perbandingan itu layak menurutnya, ia akan merasa puas. Keseluruhan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang mereka terima dalam pekerjaannya. Hal ini berarti dari kedua jenis imbalan tersebut tidak ada yang lebih penting dari lainnya, sehingga hanya dengan memberikan imbalan finansial saja tidak akan memperbaiki perasaan bosan, dan pengulangan pencapaian sukses dalam pekerjaan.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan sesuai dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan upah dengan kepuasan, bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tapi yang terpenting adalah persepsi keadilan (Robbins, 1996). Persepsi merupakan suatu proses pembuatan penilaian (*judgement*) atau membangun kesan (*impressions*) mengenai berbagai macam hal yang terdapat didalam lapangan penginderaan seseorang. Pembuatan penilaian atau pembentukan kesan ini, pada hakekatnya merupakan suatu upaya pemberian makna terhadap keadilan dalam pemberian upah (Harvey dan Smith) (dalam Wibowo dkk, 1988).

Tuntutan karyawan yang semakin tinggi terhadap organisasi serta apa yang dilakukan oleh organisasi, akan menentukan bagaimana komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi

keputusannya untuk tetap bergabung dan memajukan organisasinya, atau memilih tempat kerja lain yang lebih bisa memberi harapan (Dalam Ali Nina, 2001). Komitmen karyawan merupakan sesuatu yang penting, baik bagi karyawan maupun organisasi, karena mereka dianggap *outcome* organisasi positif. Komitmen organisasi adalah suatu kondisi dimana seseorang lebih suka kepada organisasi tertentu dan berusaha untuk loyal kepada organisasi tersebut. Banyak hal yang mempengaruhi kelayakitan seseorang salah satunya adalah ketika seseorang merasa puas bekerja pada organisasi tertentu.

Dalam bukunya Indriantoro dan Supomo, (1995) (dalam Prabowo (2005), menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat karakteristik individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan: a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, b) adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi, c) keadaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi antara lain karakteristik individu, karakteristik pekerjaan dan pengalaman kerja Mardiana (2004) (dalam Parabowo (2005). Karakteristik individu itu meliputi kebutuhan nilai, sikap dan minat serta perbedaan-perbedaan lain yang mempengaruhi motivasi tiap individu. Karakteristik pekerjaan meliputi variasi kecakapan identitas dan signifikansi tugas serta umpan balik. Kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya.

Aspek lain yang perlu menjadi perhatian selain komitmen, sebagaimana yang diungkapkan oleh Feinstein dan Harrah, adalah mengetahui

apa yang menjadi penyebab karyawan menjadi tidak betah dengan bekerja. Dalam studi yang dilakukan oleh Pasewark dan Strawser (1996), salah satu faktor yang menyebabkan ketidakbetahan dalam bekerja adalah *job insecurity*. Menurutnya, *job insecurity* adalah variabel penting yang menimbulkan keinginan berpindah (*turnover intentions*) (dalam Suwandi & Indriartoro, 1999). Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Adanya berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. (Dalam Suwandi & Andriantoro, 2001).

Peristiwa yang menonjol dalam beberapa tahun terakhir ini salah satunya adalah protes karyawan kepada pihak manajemen perusahaan karena merasa diperlakukan tidak layak (Faturachman, 1998). Pada umumnya protes tersebut bertujuan untuk memperbaiki nasib. Secara garis besar bentuk tuntutan mereka antara lain kenaikan upah, perbaikan kondisi, fasilitas kerja, dan perlakuan pihak manajemen terhadap karyawan. Bentuk-bentuk protes ini ada yang destruktif dan ada yang konstruktif. Bagi pekerja, hal ini berdampak pada kesetiiaan, dan keterlibatan dalam organisasi, keinginan untuk keluar, dan produktifitas yang makin menurun.

Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus

berpindah kerja atau intensi untuk *turnover*. Faktor lain yang juga mempengaruhi cepat tidaknya melakukan *turnover* adalah sejauh mana komitmen yang dimiliki karyawan tersebut terhadap organisasinya. William H. Mobley (1991) menyatakan bahwa *turnover* karyawan dapat dilihat dari seberapa besar keinginan untuk keluar dari suatu organisasi. Jika intensitas *turnover* terlalu tinggi maka akan memberikan dampak negatif bagi organisasi.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Mobley (1986), yang menyatakan bahwa rasa tidak puas dalam bekerja akan memicu rencana untuk mencari pekerjaan yang lain. Salah satu cara untuk menghindari *cost* yang tinggi akibat *turnover* yang tinggi pula, maka sebenarnya ada beberapa cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan untuk menekan angka *turnover*, diantaranya adalah memahami aspek-aspek yang mendasari komitmen organisasi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut dan aspek-aspek yang mendasari karyawan tidak betah bekerja di tempat itu (Feinstein & Harrah, 2002).

Penelitian ini merupakan replikasi dari Singgih Maryanto (2006), dengan judul "Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi". Dengan metode analisis structural equation model yang dioperasikan melalui program AMOS, diperoleh hasil bahwa keadilan eksternal berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, keadilan eksternal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, keadilan distributif internal

berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, keadilan distributif internal berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan selanjutnya ditulis dalam bentuk usulan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PERSEPSI KEADILAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KEINGINAN KARYAWAN UNTUK KELUAR DARI ORGANISASI”**.

B. Rumusan Masalah

Penelitian mengenai persepsi keadilan dan komitmen organisasi merupakan dua tema penelitian yang berkenaan dengan sikap tenaga kerja. Banyak diantara penelitian tersebut mencoba mengkaitkan keduanya dalam suatu hubungan tertentu dikarenakan konsep keadilan dan komitmen organisasi sangat berkaitan, tetapi keduanya mengukur sesuatu yang berbeda. Artinya, baik keadilan maupun komitmen organisasi pada dasarnya berkaitan dengan sikap dan perasaan tenaga kerja terhadap situasi kerja, hanya saja keadilan mencerminkan kesan mengenai proses pembuatan penilaian (*judgement*) mengenai berbagai macam hal yang terdapat didalam lapangan penginderaan seseorang, sedangkan komitmen organisasi mencerminkan sikap dan perasaan terhadap organisasi secara keseluruhan. Hal ini didukung oleh

... (2003) (dalam Murnanto, 2006) yang

menyatakan bahwa keadilan distributif menjadi prediktor keadilan prosedural dan mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Sebagian besar penelitian mengenai komitmen organisasi dihubungkan dengan *turnover* sebagai konsekuensi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Somers (1995) (dalam Astuty 2004). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan pada kecenderungan untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasional seseorang maka semakin tinggi pula kecenderungan untuk tetap berada dalam organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen organisasional seseorang maka semakin rendah kecenderungannya untuk meninggalkan atau semakin rendah *turnover*nya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari William dan Hazer (1986) (dalam Wening, 2005), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh lebih penting pada intensi keluar daripada kepuasan kerja.

Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah keadilan eksternal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi?
2. Apakah keadilan distributif internal berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keinginan

C. Tujuan Penelitian

Pada dasarnya setiap penelitian mempunyai tujuan tertentu, baik tujuan yang bersifat khusus maupun tujuan yang bersifat umum. Berkaitan dengan penelitian yang mengambil pokok masalah pengaruh persepsi keadilan terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh keadilan eksternal terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan distributif internal terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut :

1. Bagi Pihak Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam pengambilan kebijakan yang berkaitan dengan persepsi keadilan terhadap komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi

2. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini merupakan usaha untuk menerapkan pengetahuan teoritis yang didapat selama perkuliahan dan mempraktekan penelitian sebagai langkah ke dunia usaha yang sebenarnya.