

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor yang memegang peran penting dalam pembangunan Indonesia adalah sektor jasa konstruksi. Fisik kemajuan pembangunan Indonesia dapat dilihat langsung melalui sektor jasa konstruksi. Keberadaan gedung-gedung yang tinggi, jembatan, infrastruktur seperti jalan tol, sarana telekomunikasi adalah hal-hal aktual yang menandakan denyut ekonomi Indonesia tengah berlangsung. Pembangunan infrastruktur merupakan tulang punggung pembangunan ekonomi sekaligus sebagai perekat kesatuan Negara Republik Indonesia.

Mengamati lebih jauh tentang industri jasa konstruksi Indonesia, nampak bahwa industri ini mengalami tumbuan dan berkembang seiring perkembangan Indonesia. Pemerintahan Penjajahan Hindia Belanda dan Inggris membangun beberapa prasarana penting infrastruktur Indonesia. Ini menunjukkan sejak jaman penjajahan industri jasa konstruksi telah berkembang.

Untuk mendorong tingkat investasi, pemerintah terus mendorong perkembangan sektor jasa konstruksi dalam pembangunan infrastruktur. Tingginya kebutuhan pembangunan infrastruktur di Tanah Air menjadikan pasar konstruksi nasional mengalami tren pertumbuhan yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Meningkatnya kecenderungan pertumbuhan pasar konstruksi juga serempak dengan meningkatnya persaingan antar penyedia jasa konstruksi. Persaingan yang sehat di bidang usaha jasa konstruksi dapat menimbulkan dampak positif, baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi pemilik proyek. Bagi perusahaan akan ada peningkatan efisiensi dan daya saing, sedangkan bagi pemilik proyek akan mendapatkan harga yang lebih wajar dari pada harga yang didapat dengan tanpa persaingan, dan mutu pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan. Sebaliknya, persaingan yang tidak sehat dibidang usaha jasa konstruksi dapat menimbulkan dampak yang negatif. Bagi perusahaan akan mengakibatkan lemahnya daya saing, karena perusahaan beroperasi secara tidak efisien. Sedangkan bagi pemilik proyek tidak akan mendapatkan hasil pekerjaan dengan kualitas yang memadai.

Konsultan perencana bangunan merupakan salah satu pihak yang berperan dalam industri jasa konstruksi. Dalam menyelesaikan sebuah proyek, konsultan perencana bangunan bekerjasama dengan pihak lain, seperti pemilik proyek, konsultan pengawas dan kontraktor pelaksana pekerjaan. Proyek konstruksi melibatkan banyak pihak dari multidisiplin ilmu mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Konsultan perencana bangunan dan pengawas terlibat didalamnya, sehingga memerlukan koordinasi serta integrasi yang erat.

Persaingan tidak sehat pada konsultan perencana bangunan dalam industri jasa konstruksi akan memberikan dampak negatif kepada perusahaan, baik perusahaan itu sendiri maupun pengguna jasa perusahaan. Dampak bagi

perusahaan akan berimbas kepada karyawan dalam perusahaan tersebut. Dampak negatif yang ditimbulkan dari persaingan tidak sehat dapat berupa; beban pekerjaan yang berlebih, kompensasi yang tidak sesuai kesepakatan, bahkan pelanggaran kesepakatan kerja oleh perusahaan (pelanggaran kontrak psikologis). Dampak negatif tersebut dapat menimbulkan konflik antara perusahaan dan karyawan sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Lebih jauh lagi ketidakpuasan karyawan dapat memicu keinginan/intensi karyawan untuk keluarnya (*turnover intention*) dari perusahaan, sebelum akhirnya pada titik tertentu karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan (*turnover*).

Persaingan tidak sehat yang biasa dilakukan oleh konsultan perencana bangunan adalah dengan menawar harga paket pekerjaan dibawah jauh dari pagu anggaran yang sudah ditetapkan. Seperti yang bisa kita ketahui dalam sistem pengadaan jasa konsultansi perencanaan bangunan (LPSE), pemenang lelang biasanya adalah penawar dengan nilai jauh dibawah pagu anggaran yang ditetapkan pemilik pekerjaan. Menawar harga dibawah pagu berpengaruh terhadap pendapatan yang akan diterima perusahaan. Konsultan perencana bangunan merupakan perusahaan dengan banyak multidisiplin ilmu. Dengan pendapatan diterima yang lebih sedikit dari yang seharusnya, memaksa perusahaan melakukan efisiensi tenaga kerja dengan memberikan beban pekerjaan yang berlebih. Beban kerja yang berlebih juga imbas dari persaingan tidak sehat dalam bentuk menawarkan pekerjaan selesai lebih cepat dari waktu yang seharusnya. Pendapatan perusahaan yang lebih sedikit berpengaruh terhadap kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Bertolak belakang dengan

keinginan karyawan dengan beban kerja yang berlebih, karyawan berharap mendapatkan kompensasi lebih yang sesuai dengan beban kerja mereka.

Tjahjono (2010) mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan keputusan yang bersifat manajerial. Keputusan tersebut akan berpengaruh kepada persepsi karyawan terhadap perusahaan. Persepsi karyawan terhadap perusahaan yang timbul berupa persepsi yang adil dan tidak adil. Tipe keadilan yang menjadi fokus penting oleh karyawan adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif berkaitan erat dengan distribusi hasil (Adams; Deutsch; Homann; Leventhal dalam Colquitt, 2001; Tyler & Blader, 2003) dan telah menjadi pertimbangan fundamental dalam teori keadilan selama 40 tahun terakhir (Colquitt et al. 2001). Sedangkan keadilan prosedural (Thibaut & Walker, 1978) yang menjelaskan bahwa individu tidak hanya mengevaluasi distribusi hasil, namun juga mengevaluasi prosedur untuk melakukan alokasi tersebut. Dan yang menjadi perhatian besar mengenai keadilan adalah bagaimana perusahaan berlaku adil dalam pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan alasan utama seorang karyawan mau bekerja dalam sebuah instansi. Menurut Budiarto et al (2005) perusahaan akan menerima dampak dari karyawan yang merasakan ketidakadilan, menurunnya kinerja, demotivasi karyawan, tingginya tingkat kemangkiran dan *turnover* karyawan merupakan dampak yang dapat dirasakan. Kedua jenis keadilan tersebut merupakan konstruk yang berbeda, namun keduanya memiliki keeratan yang tinggi dan hubungan keduanya bersifat kompleks (Folger dalam Schminke et al., 1997).

Setiap individu mempunyai persepsi dari kewajiban timbal balik yang ia miliki dengan perusahaan (Gibson, et. al, 2004:p116). Menurut Baron dan Greenberg (2003:p405), persepsi seseorang tentang apa yang diharapkan dari pihak lain dalam berhubungan merupakan kontrak psikologis. Peningkaran terhadap isi kontrak kerja yang telah disepakati bersama merupakan pelanggaran perusahaan terhadap karyawan. Pelanggaran yang dilakukan perusahaan ini mempengaruhi persepsi awal yang diharapkan karyawan dari perusahaan.

Menurut Rousseau (1995), kontrak psikologis timbul saat karyawan meyakini bahwa kewajibannya kepada perusahaan akan sebanding dengan haknya yang akan diberikan oleh perusahaan. Inti dari kontrak psikologis adalah keyakinan karyawan bahwa perusahaan/organisasi akan menepati janji dan komitmen mereka. Adanya pelanggaran kontrak psikologis menimbulkan berbagai reaksi negatif karyawan. Diantaranya adalah timbulnya *intention to quit* (intensi keluar), *neglect of job* (datang terlambat, absensi tinggi) dan *workplace deviant behaviour* (pulang lebih awal, mengambil atau mencuri property perusahaan, dan lain-lain) (Suazo et al., 2005).

Penelitian mengenai *turnover* karyawan pada perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi sudah pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yogeswara Putra dan Surya Putra (2014) bahwa variabel yang paling dominan penyebab *turnover* pekerja adalah adanya konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan gaji, serta lingkungan kerja. Pada penelitian yang lain ditemukan penyebab *turnover* adalah keadilan organisasi yang dianggap

memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karyawan arsitek dan konstruktor di Surabaya (Muhammad & Fajrianti 2013). Hubungan yang harmonis, keadilan tentang jam kerja, keadilan kompensasi, kesesuaian gaji dan lingkungan kerja yang nyaman menjadi sesuatu yang ideal bagi setiap karyawan.

Rokhmah et al (2005) menyebutkan bila setiap perusahaan ingin jumlah terjadinya *turnover* dapat diminimalkan maka setiap perusahaan perlu mempelajari tentang penyebab terjadinya (*turnover intention*) pada karyawan. *Turnover* menurut Robbins dan Judge (2009:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. Rivai et al. (2011:238) menyimpulkan setiap perusahaan harus melakukan kegiatan pengembangan agar mampu melakukan persiapan berupa pencegahan terhadap *turnover intention* karyawan yang sulit diprediksi. Culpepper (2011) menyebutkan *turnover intention* merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku *turnover* yang akan terjadi pada karyawan suatu organisasi. Menurut Kadiman (2012) intensitas *turnover* yang tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. *Turnover* karyawan dalam sebuah perusahaan khususnya perusahaan konsultan perencanaan bangunan sangat merugikan perusahaan mengingat persaingan usaha yang ketat dan kebutuhan jumlah tenaga kerja multidisiplin yang banyak dalam bidang konsultan perencanaan bangunan.

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja (Abdillah, 2012). Kepuasan kerja dapat muncul ketika karyawan merasakan adanya kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan ekspektasi yang diperkirakan sebelumnya (Riyanto, 2008). Kepuasan kerja yang dimaksud adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam merespon semua perlakuan, keputusan, dan kebijakan yang dilakukan perusahaan (Sidharta et al., 2011). Menurut Riyanto (2008) tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan timbulnya keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya secara signifikan. Kesimpulan lain yang sejalan diutarakan oleh Robbins dan Judge (2009:117) bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara hubungan kepuasan kerja pada *turnover intention*, yang berarti semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka keinginan berpindah kerja akan semakin kecil dan begitu pula sebaliknya. Perusahaan harus mampu memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja sesuai dengan kesepakatan awal yang telah disepakati antara kedua belah pihak untuk menurunkan keinginan karyawan berpindah kerja.

Rivai et al. (2011:856) menyebutkan bahwa kepuasan kerja seseorang dapat 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. Ardana et al. (2012:38) dalam Teori Keadilan setiap individu akan selalu melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam hal masukan dan hasil yang diperoleh dalam pekerjaan. Teori Keadilan

menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya (Sutrisno 2012:142). Keberadaan perusahaan lain akan selalu menjadi pertimbangan karyawan dalam menentukan ukuran keadilan bagi diri karyawan.

Kepuasan kerja merupakan indikator yang penting terkait bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan memberi dampak terhadap perilaku kerja lainnya, seperti: *organizational citizenship*, ketidakhadiran, dan intensi keluar. Lebih jauh lagi, kepuasan kerja dapat menjadi mediator yang menghubungkan dengan variabel-variabel kepribadian dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Odom et al. (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian afektif umum karyawan terkait pekerjaan.

Semmer et al. (1996) mengkritisi bahwa kepuasan kerja sering dinilai sebagai objek tunggal sehingga efeknya tidak dapat dilihat dari berbagai segi. Padahal seseorang merasa tidak puas bukan hanya dari satu aspek pekerjaannya melainkan banyak aspek. Beberapa aspek dari kepuasan kerja contohnya kepuasan terhadap supervisor, organisasi, variasi pekerjaan, kompensasi (gaji/tunjangan) dan masih banyak hal lainnya. Suhartini (2005) menyebutkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut. Artinya, semakin puas

seorang karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, maka akan semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Sedangkan elemen utama yang akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya adalah keadilan yang dirasakannya terhadap kompensasi yang diterimanya tersebut.

Dapat diambil kesimpulan bahwa puas tidaknya seorang karyawan dalam bekerja tergantung pada tingkat perbedaan antara yang diharapkan dan yang sebenarnya terjadi pada perusahaan/organisasi. Saat karyawan merasa perusahaan/organisasi tidak menepati janji dan kewajibannya sehingga tidak dapat memenuhi harapan mereka maka dapat dikatakan telah terjadi pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*).

Uraian diatas menjadi dasar penelitian ini untuk mencoba mengkonfirmasi dan menguji ulang penelitian sebelumnya dengan memasukkan variabel Pelanggaran Kontrak Psikologis (*psychological contract breach*) ke dalam variabel Keadilan Organisasi (*organisational justice*), Kepuasan Kerja (*job satisfaction*) dan Intensi Keluar (*turnover intention*). *Turnover intention* merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku *turnover* yang akan terjadi pada karyawan perusahaan konsultan perencana bangunan. Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan konsultan perencana bangunan yang berada di D.I. Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka dalam penelitian ini didapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Intensi Keluar?
2. Bagaimana pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Intensi Keluar?
3. Bagaimana pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Intensi Keluar?
4. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar?
5. Bagaimana pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja?
6. Bagaimana pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja?
7. Bagaimana pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Kepuasan Kerja?
8. Bagaimana pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Intensi Keluar dimediasi Kepuasan Kerja?
9. Bagaimana pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Intensi Keluar dimediasi Kepuasan Kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Intensi Keluar.
2. Untuk menganalisa pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Intensi Keluar.
3. Untuk menganalisa pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Intensi Keluar.
4. Untuk menganalisa pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar.
5. Untuk menganalisa pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.
6. Untuk menganalisa Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.
7. Untuk menganalisa pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Kepuasan Kerja.
8. Untuk menganalisa pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Intensi Keluar dimediasi Kepuasan Kerja.
9. Untuk menganalisa pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Intensi Keluar dimediasi Kepuasan Kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan yang telah dikemukakan penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Akademis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keorganisasian, menjadi bahan kajian dan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam mengembangkan penelitian tentang pengaruh antara variabel-variabel Pelanggaran Kontrak Psikologis, Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar.
2. Bagi karyawan perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat membantu mengenali Pelanggaran Kontrak Psikologis yang terjadi pada perusahaan dan dapat melakukan kritik terhadap perusahaan yang tidak memberikan keadilan.
3. Bagi Perusahaan, diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan kepada perusahaan konsultan perencana bangunan didalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia. Terutama perusahaan konsultan perencana bangunan yang menjadi tempat penelitian.
4. Bagi peneliti, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, pengalaman dan pemahaman mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.