

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi pada saat sekarang ini, perkembangan dunia usaha semakin pesat yang syarat 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 sumberdaya manusia yang terkelola dengan baik (Robbin,1999). Dalam menghadapi perubahan tersebut diperlukan kontribusi sumberdaya 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 kesalahpahaman 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, Firmansyah (2008). Menurut Fatur Rahman (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 ketidakseimbangan, Vicky Kaman (1991) dalam Maryanto (2006) menyatakan bahwa ketidakseimbangan 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.

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, Suhartini (2005). 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 eksternal menunjuk pada kepuasan karyawan atas hasil perbandingannya terhadap apa yang diterimanya dengan yang diterima orang lain yang relatif sama dalam hal

pekerjaan, Suhartini (2005). 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 keterampilan 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 (1990) dalam Suhartini (2005).

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, Ali Nina (2001) dalam Firmansyah (2008).

Komitmen karyawan merupakan sesuatu yang penting, baik bagi karyawan maupun organisasi, karena mereka dianggap *outcome* organisasi positif. Begitu pentingnya hal tersebut, sampai-sampai beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan-iklan lowongan pekerjaan. Sayangnya meskipun hal ini sudah sangat umum namun tidak jarang pengusaha maupun pegawai masih belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif, Kuntjoro (2002) dalam Firmansyah (2008).

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.

Aspek lain yang perlu menjadi perhatian selain komitmen adalah mengetahui penyebab karyawan menjadi tidak betah dengan pekerjaannya. Dalam studi yang dilakukan oleh Pasewark dan Strawser (1996) dalam Wening (2005), salah satu faktor yang menyebabkan ketidakbetahan dalam bekerja adalah *job insecurity*. Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) dalam Wening (2005) 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.

Peristiwa yang menonjol di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ini salah satunya adalah protes karyawan kepada pihak manajemen perusahaan karena merasa diperlakukan tidak layak, Faturochman (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. Bagi karyawan, hal ini berdampak pada kesetiaan, dan keterlibatan dalam organisasi, keinginan untuk keluar, dan produktifitas yang makin menurun.

Jika masalah rasa tidak aman dalam bekerja ini terus menerus dihadapi karyawan, maka akan menstimulasi munculnya keinginan untuk 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) dalam Pangabean (2001) 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) dalam Pangabean (2001), 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) dalam Firmansyah (2008).

Kurangnya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawannya akan berdampak buruk bagi perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil bisa melakukan tindakan yang merugikan perusahaan. Misalnya menurunkan hasil kerjanya (kinerja), sering bolos, korupsi waktu, berkomitmen rendah, *turnover*, dan lain-lain. Untuk itu perusahaan harus bisa mengelola karyawan dan menjaga agar tercipta keadilan dan komitmen organisasi sehingga keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi akan rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh 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.

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian di atas, sehingga peneliti mengambil judul “Pengaruh Persepsi Keadilan terhadap Komitmen Organisasi dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi”.

A. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka dapat di ambil rumusan masalah sebagai berikut :

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

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian yang mengambil pokok masalah pengaruh persepsi keadilan dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi maka tujuan penelitian yang hendak

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

E. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan banyak manfaat yang dapat diperoleh, antara lain:

1. Di bidang teoritis.

Dapat memberikan pemahaman baru mengenai persepsi keadilan dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

2. Di bidang praktik.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menentukan kebijakan pada masa atau waktu yang akan datang terutama yang menyangkut persepsi keadilan dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

3. Bagi penulis.

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan mengenai persepsi keadilan dan komitmen organisasi terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.