

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Keadilan

##### 1. Pengertian keadilan

Konsep tentang keadilan yang dikemukakan oleh Roberts, Coulson dan Chonco (1999) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa seseorang akan melihat orang lain dalam lingkungan sosial, dan membandingkan antara masukan dan hasil yang didapatnya dengan masukan dan hasil orang lain. Apabila hasilnya sama atau hampir sama berarti ada keadilan.

Konsep tentang keadilan organisasi yang dikemukakan oleh Alan J. Dubinsky (1999) dalam Maryanto (2006), yang didefinisikan menjadi tujuh dimensi yaitu:

##### a. Aturan Pembayaran (*pay rules*)

Dimensi ini menilai bahwa seseorang dibayar secara relatif adil dibandingkan dengan karyawan-karyawan lain yang gajinya mengalami kenaikan dan promosi jabatannya diatur dengan baik. Pengaturan pembayaran (yang berlaku dalam pekerjaan yang berbeda-beda) dalam organisasi merupakan struktur pembayaran internal, jika struktur penghargaan mencerminkan perbedaan tugas pekerjaan (*job task*) dan tanggung jawab berarti norma suatu keadilan itu ada

b. Tingkatan Pembayaran (*pay level*)

Tingkatan pembayaran ini merupakan keadilan yang dirasakan bahwa gaji yang dibayarkan relatif adil dibandingkan dengan gaji pegawai lain di luar perusahaan.

c. Administarasi pembayaran (*pay administrasion*)

Merupakan keadilan yang dirasakan dari supervisor atau atasan dalam mengatur atau menjalankan peraturan untuk meningkatkan gaji dan promosi. Dalam hal ini karyawan membuat perbandingan pembayaran baik dalam organisasi ataupun antar organisasi dan cara yang dilakukan *supervisor* dalam mengatur sistem *reward*.

d. Aturan administrasi (*rule administration*)

Aturan administrasi mengacu pada keadilan yang dirasakan dalam memelihara bentuk prilaku umum yang diterima di tempat kerja. Aturan pekerjaan dan tata cara yang dijalankan dapat berpengaruh terhadap moral karyawan sehingga persepsi keadilan yang diberlakukan merupakan aspek yang penting dalam situasi kerja secara keseluruhan.

e. *Work place*

*Work place* ini mengacu pada keadilan yang dirasakan dari *supervisor* dalam mempertahankan kerja sama dalam aktivitas pekerjaan dan memberikan teladan. Keadilan ini bisa dirasakan oleh *supervisor* yang memberikan istirahat yang sesuai, mencoba untuk meraih strandar pekerjaan dan mencoba agar karyawan menggunakan usaha terbaiknya

f. Tugas yang terdistribusi (*distribution task*)

Tugas yang terdistribusi merupakan keadilan yang dirasakan dari supervisor dalam mengalokasikan pekerjaan atau tugas karyawan. Dimensi ini mengukur keadilan yang dirasakan *supervisor* dalam mendistribusikan tugas-tugas pekerjaan pada karyawannya. Dalam menentukan berbagai macam tugas yang diberikan kepada karyawan *supervisor* perlu memperhatikan pengaruh persepsi keadilan.

g. Kebebasan ruang gerak (*latitude*)

*Latitude* mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh supervisor untuk memberikan ruang gerak pada karyawannya dalam perencanaan dan pembuatan keputusan. Pemberian berbagai macam keleluasaan pekerjaan pada karyawan mungkin dapat membuat persepsi ketidakadilan.

Prinsip dari teori keadilan adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *in-equity* atas suatu situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain.

Menurut teori ini elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : input, *out comes*, *comparison person*. Input ialah “*anything of value that an employe perceives that he contributes to his job*”. Ini berarti input ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Ini berarti *out comes* adalah segala sesuatu yang berharga yang

dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti misalnya : *pay, fringe benefits, status symbols, recognition, opportunity for achievement or self-expression*. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparison* ialah kepada siapa karyawan membandingkan *rasio input-out comes* yang dimilikinya, Firmansyah (2008)

## 2. Faktor Keadilan

Menurut teori keadilan faktor utama untuk kepuasan kerja adalah penilaian individu terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan dapat didefinisikan sebagai rasio antara input (seperti upaya atau keterampilan) dengan karyawan lain (dalam perusahaan yang sama atau berbeda) untuk input dan output yang setara. Jadi elemen-elemen dari teori keadilan ada tiga yaitu *input, output* dan individu lain sebagai pembanding, Richard A. Cosier (1995) dalam Firmansyah (2008).

Jika perbandingan antara hasil dengan masukan pekerja, sama besar dengan individu pembanding, maka keadilan tersebut tercapai. Sebaliknya jika tidak sama maka ketidakadilan akan dirasakan oleh para pekerja, Tim FISIP-UII, 1988 Arishanti dkk (2005).

Hal ini sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*), bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain,

Adams (1965); Goodman dan Friedman (1971) dalam Panggabean (2002)

### 3. Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasikan bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula, Smith (1990) dalam Suhartini (2005).

Keadilan internal ini membutuhkan perhatian baik karyawan maupun pengusaha. Atau dengan kata lain, keadilan internal ini berkaitan dengan "*Equal Pay for equal Work*" atau *Comparable Pay for Comparable Work* yang disebut dengan *Comparable Worth*. Dari konsep ini diharapkan seorang pemimpin akan memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang memiliki nilai sama. Selain itu, *Comparable Worth* ini diterapkan juga dalam rangka mengeliminasi *historical gap* antara kompensasi yang diterimanya oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki dengan perempuan, dimana secara tradisional perempuan sering diberi kompensasi lebih rendah, The Economist (1993) dalam Suhartini (2005).

Nilai suatu pekerjaan haruslah menggambarkan:

- a. nilai sosial budaya suatu masyarakat,
- b. nilai produk dan jasa yang dibuat,
- c. investasi yang dilakukan dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman

d. posisi pekerjaan dalam hirarki organisasional.

Item kompensasi yang penting yang sangat mempengaruhi keadilan internal adalah gaji pokok yang diterimanya, maka mereka akan mengalami penurunan valensi. Sebagaimana diprediksikan oleh teori pengharapan, menurunnya valensi akan menghasilkan turunnya daya motivasional. Akibatnya, gaji pokok tidak akan memiliki dampak motivasional. Kerugian akan dirasakan apabila investasi suatu organisasi pada gaji pokok merupakan suatu bagian yang substansial dari sumber biaya. Dampak dari keputusan strategic yang mengarah pada terwujudnya keadilan internal ini terlihat pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya fisik, financial, sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Untuk mewujudkan keadilan internal ini, suatu organisasi harus mentaati undang-undang maupun peraturan penggajian yang telah ditetapkan oleh pemerintah baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Perubahan undang-undang atau peraturan dalam sistem penggajian membutuhkan adanya penyesuaian dalam sistem kompensasi yang telah diterapkan.

#### 4. Keadilan Eksternal

Mathis dan Jackson (2002) dalam Ulupui (2005), secara eksternal, organisasi harus memberikan kompensasi yang dipandang setara dalam hubungannya dengan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama di organisasi lainnya. Jika pengusaha tidak memberikan kompensasi yang dipandang adil oleh kerjayannya, maka

organisasi tersebut memiliki tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, dan memiliki ketrampilan yang langka, di mana akan menghasilkan produktivitas organisasi yang rendah secara keseluruhan.

Keadilan ini senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena para karyawan dapat saja keluar dari organisasi jika keadilan ini tidak ada, sedangkan jangka pendek dapat berakibat tekanan dalam organisasi

Keadilan eksternal atau sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama. Kebijakan yang memperhatikan daya saing eksternal ini mempunyai 2 pengaruh terhadap tujuan, yaitu:

- a. Mendorong penetapan tingkat gaji yang mencukupi/memenuhi kebutuhan karyawan dalam rangka menghargai dan mempertahankan karyawan.
- b. Mengendalikan biaya tenaga kerja sehingga harga produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat tetap bersaing.

Hal lain yang sering terjadi berkaitan dengan keadilan eksternal ini adalah bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan eksternal seringkali tidak didukung dengan data yang akurat. Hal ini terjadi karena karyawan seringkali membandingkan dengan pekerjaan yang mempunyai nama sama tetapi nilai kerjanya belum tentu sama bagi satu perusahaan dengan perusahaan lain

## B. Komitmen Organisasi

### 1. Definisi komitmen organisasi

Steers dan Porter, 1983 dalam Letsoin (2007) berpendapat bahwa komitmen organisasi mencakup pengertian adanya suatu hubungan tukar menukar antara individu dengan organisasi. Individu meningkatkan dirinya dengan organisasi tempat bekerja sebagai balasan atas gaji atau imbalan lainnya yang diterima. Komitmen organisasi timbul bukan karena sekedar loyalitas yang pasif tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu mengabdikan darma baktinya demi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut Steers dan Porter (1983) dalam Letsoin (2007) menerangkan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan melalui 2 pendekatan, yaitu:

- a. *Behavioral Commitment*, merupakan suatu cara memandang komitmen organisasi sebagai perilaku bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi bila karyawan memutuskan untuk terikat dengan organisasi.
- b. *Atitudinal Commitment*, merupakan suatu cara memandang komitmen organisasi sebagai sikap karyawan mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1996) dalam Maryanto (2006) komitmen karyawan terhadap organisasi ada tiga yaitu identifikasi dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyal

terhadap organisasi. Identifikasi menunjukkan keseriusan seseorang dan

penerimaan tujuan dan nilai organisasi. Perasaan terlibat dalam tugas yaitu perasaan terlibat dalam mata pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan. Perasaan loyal menunjukkan keinginan yang kuat sebagai anggota organisasi atau perasaan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja dan tempat tinggal.

Menurut Robbins (1996) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pada organisasi yang tinggi berarti memihak pada organisasi yang mempekerjakannya.

Menurut Malthis dan Jackson (2001) dalam Koesmono (2006) berpendapat bahwa komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) dalam Kusjainah (2004) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah tingkat kemauan karyawan untuk mengidentifikasi dirinya pada organisasi dan keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut.

Mownday et al., (1982) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat seberapa jauh karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam

Komitmen organisasi merupakan sikap mengenai loyalitas karyawan terhadap organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan dari anggota organisasi untuk mengungkapkan perhatiannya pada organisasi dan hal tersebut berlanjut pada kesuksesan dan kesejahteraan, Luthan (1995) dalam Rivai dan Pramusinto (2005).

Menurut William dan Hazer (1986) dalam Rivai dan Pramusinto (2005) komitmen organisasional merupakan respon reaktif pada organisasi secara menyeluruh yang kemudian menunjukkan suatu respon afektif pada aspek khusus pekerjaan.

Kuntjoro (2002) dalam Yuwono, Purwanto dan Kurniawan (2006), komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang positif terhadap organisasi, lebih dari sekedar loyalitas, karena komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Mowday et al. (1982) dalam Panggabean (2002) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai ciri sebagai berikut:

- a. Suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai.
- b. Kesiediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan dengan organisasi

Dari beberapa ciri diatas dapat disimpulkan bahwa suatu komitmen organisasi terdapat keterlibatan seseorang yang didalamnya ada kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan berusaha serta berkorban untuk kepentingan organisasi serta keinginan untuk selalu menjaga hubungan yang baik dengan organisasi tempatnya bekerja.

## 2. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Panggabean (2002) ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya.

Tiga komponen tersebut adalah:

- a. *Continuance commitment* yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pertimbangan untung rugi dan ketersediaan pekerjaan lain. Semakin lama seseorang bertahan dalam organisasi, semakin mereka takut kehilangan apa yang mereka investasikan pada organisasi selama bertahun-tahun (seperti rencana pensiun, persahabatan erat).

Jenis komitmen ini nampaknya juga bergantung pada kondisi perekonomian. Seseorang dengan tingkat rendah pada jenis komitmen ini akan segera mempertimbangkan pekerjaan dimanapun bila kondisi perekonomian meningkat.

- b. *Affective commitment* yaitu komitmen pada organisasi yang didasari pada pertimbangan adanya kecocokan nilai-nilai pribadi dengan organisasi dengan sehingga timbul kedekatan secara emosi. Saat organisasi akan

melakukan perubahan, para karyawan akan berpikir apakah nilai-nilai pribadi mereka terus sejalan dengan organisasi. Para karyawan mungkin akan mengundurkan diri bila mereka merasa tidak lagi sejalan dengan organisasi dimana mereka bekerja.

- c. *Normative commitment* yaitu komitmen organisasi yang timbul adanya pengaruh atau tekanan dari luar diri karyawan. Seseorang dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi memiliki perhatian yang besar terhadap apa yang orang lain pikirkan tentang mereka bila mereka meninggalkan organisasi.

### 3. Faktor Komitmen Organisasi

Strees dan Porter (1983) dalam Suhartini (2005) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasinya cukup beragam, antara lain yaitu:

- a. Karakteristik personal yang meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia.
- b. Karakteristik kerja yang didalamnya terdapat tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab.

- c. Karakteristik organisasinya meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi

#### 4. Prinsip-prinsip membangun komitmen organisasi

Arvan (1999) dalam Sulistyawati (2008) mengemukakan lima faktor kunci untuk membangun komitmen yaitu:

- a. Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pemimpin harus mampu menjaga harga diri bawahannya sehingga mereka merasa dihargai.
- b. Memberikan tanggapan dengan empati.
- c. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, artinya selain karyawan dihargai juga dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- e. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab, artinya memberikan bantuan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan tanggung jawab tugas tetap pada masing-masing karyawan.

Melalui prinsip-prinsip tersebut berarti komitmen dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih maksimal dan merasa lebih dihargai terhadap pekerjaan mereka.

#### 5. Komponen komitmen organisasi.

Menurut Mowday, Porter, Steer, (1984) dalam Sulistyawati, (2008), komitmen mempunyai dua komponen yaitu:

a. Sikap.

- 1) Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi anggota organisasi.
- 2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
- 3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan loyalitas tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

b. Kehendak untuk bertindak laku

- 1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha.

Hal ini tampak melalui kesiediaan bekerja melebihi dari apa yang diharapkan, agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan komitmen yang tinggi ikut memperhatikan nasib organisasinya.

- 2) Keinginan tetap berada dalam organisasi.

Jika komitmen pegawai tinggi maka sedikit alasan untuk tidak bergabung dengan organisasi yang dipilihnya dalam waktu lama

## C. Keinginan Karyawan untuk keluar dari organisasi

### 1. Keinginan berpindah (*Turnover Intentions*)

Arti intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *turnover* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Jadi intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri, Zeffane (1994) dalam Sulistyawati (2008).

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi.

### 2. Faktor keinginan untuk berhenti

Menurut Mobley (1986) dalam Firmansyah (2008), proses keputusan seseorang untuk berhenti, adalah sebagai berikut:

- a. Adanya ketidakpuasan mengakibatkan seorang karyawan mengevaluasi kembali pekerjaan yang dimilikinya serta diikuti keinginan untuk berhenti

- d. Adanya tindakan nyata untuk mencari pekerjaan lain.
- e. Mengevaluasi pekerjaan lain yang diperoleh, kemudian membandingkan dengan pekerjaan yang dimiliki sekarang.
- f. Adanya tindakan nyata dari karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaan yang dimilikinya.

### 3. Dampak *turnover* bagi organisasi

Mobley (1986) dalam Firmanysah (2008), menggambarkan kerugian-kerugian dari adanya tingkat *turnover* yang tinggi sebagai penanda rendahnya komitmen organisasi menyangkut masalah:

#### a. Biaya

Biaya untuk sebuah pergantian karyawan adalah pengorbanan yang harus diberikan untuk menggantikan sumber daya-sumber daya manusia yang sekarang sedang dipekerjakan, biaya-biaya sebagai akibat pergantian karyawan yang sekarang, dan biaya-biaya pemerolehan karyawan serta pengembangan penggantinya.

#### b. Masalah prestasi

Karyawan-karyawan yang memiliki prestasi tinggi yang meninggalkan organisasi mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Organisasi kehilangan orang-orang potensial yang selama ini dapat meningkatkan prestasi mereka dalam membangun organisasi.

Jika orang-orang yang pergi meninggalkan organisasi adalah orang-orang yang memiliki pengaruh dalam lingkungan kerjanya, akan menyebabkan terganggunya komunikasi dan interaksi sosial dalam bentuk hilangnya keakraban dan keterpaduan dalam kelompok-kelompok yang mengalami banyak pergantian karyawan.

d. Merosotnya semangat kerja

Karyawan-karyawan yang masih berada dalam organisasi akan terpengaruh atas tindakan rekan kerjanya yang meninggalkan organisasi, dan kemungkinan menyebabkan keinginan baru bagi mereka untuk mengikuti jejak rekan yang telah keluar. Akibatnya semangat kerja orang-orang yang masih bekerja akan menurun karena terpengaruh keinginan untuk keluar.

e. Strategi-strategi pengendalian yang kaku

Pergantian karyawan menyebabkan timbulnya kebijakan-kebijakan baru manajemen yang lebih tidak fleksibel dibanding sebelumnya, seperti aturan yang semakin ketat, pengawasan dan evaluasi menjadi kaku, penerapan sanksi-sanksi yang memberatkan dan merugikan karyawan.

f. Peluang strategik

Peluang-peluang yang seharusnya dapat meningkatkan kemampuan perusahaan ditunda untuk mengantisipasi terjadinya kelangkaan sumber daya manusia akibat pemutusan atau keluarnya

#### D. Hasil Penelitian Terdahulu

Studi empiris yang dilakukan William and Hazer (1986) dalam Wening (2005), menyimpulkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh lebih penting pada intensi keluar dari pada kepuasan kerja. Riset Kalbers and Forgatty (1995) dalam Wening (2005), menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan negatif dengan keinginan pindah seseorang.

Hasil penelitian James Roberts, *et. all* (1999) dalam Maryanto, (2006), menemukan adanya hubungan positif antara ketidakadilan terhadap *turnover* dan keluar masuk karyawan, selain itu juga adanya pengaruh kuat antara keadilan terhadap komitmen dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Robbins (2003) dalam Prabowo (2005) menyatakan ada keterkaitan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Seseorang yang merasakan adanya ketidakadilan akan dapat memilih satu dari enam elemen pilihan yang terkait dengan komitmen organisasi adalah *leave the field (for example, quite the job)*. Sementara itu Milkovich (2004) dalam Prabowo (2005) menyatakan bahwa dalam penyusunan sebuah sistem imbalan harus diupayakan adanya *external equity*. Dengan *external equity* ini diharapkan dapat menahan karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi.

#### E. Hipotesa

##### 1. Keadilan internal dan komitmen organisasi

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.

Dalam penelitian Alan J. Dubinsky (1999) dalam Maryanto (2006), dinyatakan bahwa tingkatan pembayaran, aturan pembayaran dan tugas yang diberikan sebagai bentuk keadilan distributif secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Dengan demikian keadilan pembayaran memberikan kontribusi penting dalam memprediksi komitmen organisasi.

Richard M. Steers (1985) dalam Firmansyah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk menyebabkan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi

pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dengan demikian keadilan pembayaran memberikan kontribusi penting dalam memprediksi komitmen organisasi.

Berdasar uraian di atas maka dirumuskan hipotesis pertama penelitian sebagai berikut :

**H1: Keadilan internal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

2. Keadilan Eksternal dan Komitmen Organisasi

Keadilan eksternal menunjuk pada kepuasan karyawan atas hasil perbandingannya terhadap apa yang diterimanya dengan yang diterima orang lain yang relatif sama dalam hal pekerjaan. Jika perbandingan itu layak menurutnya, maka ia akan merasa puas.

Pada masing-masing individu mempunyai perbedaan dalam hal jenis imbalan yang penting untuk mereka. Banyak imbalan ekstrinsik merupakan sesuatu yang penting dan memuaskan, karena imbalan ini akan menyebabkan pada pemberian imbalan yang lain, sehingga dengan pemberian imbalan ekstrinsik pada karyawan akan memungkinkan mereka memperoleh kepuasan terhadap beberapa kebutuhannya.

Sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap perusahaan seperti

sering mangkir, produktivitasnya rendah, perpindahan karyawan, tingginya tingkat kerusakan, timbulnya kegelisahan serta terjadinya tuntutan-tuntutan yang berakhir dengan mogok kerja.

Oleh sebab itu penting bagi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan demi tercapai kepuasan, sehingga nantinya akan membentuk komitmen dari karyawan tersebut terhadap perusahaan tempat ia bernaung. Jika perusahaan telah mendapatkan komitmen karyawannya, berarti perusahaan telah mendapatkan karyawan yang setia, berusaha keras untuk mencapai tujuan perusahaan dan percaya pada nilai-nilai perusahaan.

**H2: Keadilan eksternal berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi**

3. Komitmen organisasi dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi

Penelitian Mayer dan Allen (1984) dalam Wening (2005), seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan berkurang keinginannya untuk keluar ataupun menerima pekerjaan lain. Komitmen organisasi merupakan *values* dan tujuan organisasi, rela menerima dan berusaha mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Komitmen organisasi dalam perspektif perilaku menunjukkan keterikatan individual kepada organisasinya serta menggambarkan penilaian akumulasi investasi individu oleh karyawan dan akan merasa kehilangan atau

rugi jika mereka meninggalkan organisasi, Lee (2000) dalam Maryanto (2006).

Penelitian Steers (1977) dalam Maryanto (2006), menyatakan bahwa komitmen organisasi ditemukan sebagai indikator yang lebih baik dari pada kepuasan kerja dalam menentukan keinginan karyawan untuk mempertahankan organisasi atau meninggalkan organisasi, maka keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi sebagai variabel *outcome*, nilai atau tinggi rendahnya akan tergantung dan dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

Penelitian Shore and Martin (1989); Price and Mueller (1986) dalam Lum et al. (1998) dalam Firmansyah (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubungan dengan intensi *turnover*, namun komitmen lebih kuat memiliki hubungan dengan intensi *turnover*.

**H3 : komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.**