

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) atau *Asean Economic Community (AEC)* 2015 adalah proyek yang telah dipersiapkan oleh seluruh anggota ASEAN yang bertujuan untuk meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN dan membentuk kawasan ekonomi antar negara ASEAN yang kuat (Pujiani, 2014). Direktur Eksekutif *Centre of Reform on Economics (CORE)* Hendri Saparini mengatakan bahwa kesiapan Indonesia dalam menghadapi MEA baru 82%. Hal tersebut dijelaskan melalui empat isu penting menurut Wangke (2014) yang segera harus diantisipasi oleh pemerintah di antara salah satunya yaitu membebaskan aliran tenaga kerja sehingga Indonesia harus mengantisipasi dengan menyiapkan strategi karena potensi Tenaga Kerja Asing (TKA).

Dari aspek ketenagakerjaan, pembebasan aliran tenaga kerja di wilayah negara ASEAN menjadi kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan di Negara lain. Perusahaan dituntut untuk menyeleksi ketenagakerjaan dengan ketat agar memperoleh tenaga kerja yang kompeten dalam suatu bidang demi kemajuan perusahaan. Hal ini akan meningkatkan daya saing yang tinggi dimana pencapaian suatu perusahaan di lihat dari kualitas Sumber Daya Manusia yang di pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting di dalam perusahaan karena penilaian tersebut digunakan untuk menilai dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Namun permasalahan yang terjadi adalah keinginan untuk berpindah atau *turnover intention* di Indonesia yang belum terselesaikan dan masih menjadi salah satu masalah yang berbahaya bagi setiap perusahaan. Dari hasil survei gaji 2015 yang dilakukan *Mercer Talent Consulting & Information Solution*, perusahaan konsultan SDM global yang menjadi mitra *SWA Magazine*, tingkat *turnover talent* dari seluruh industri masih tinggi yakni 8,4%, tertinggi terjadi di sektor perbankan, yakni 16%. *Country Business Leader Mercer Indonesia*, Satya Radjasa juga mengatakan bahwa tingkat turnover tinggi seiring makin langkanya talenta di Indonesia akibat pertumbuhan bisnis yang cepat. Survei yang dilakukan oleh *Mercer*, Indonesia diperkirakan mengalami defisit talenta pada tahun 2020 mendatang dan hal ini menjadi masalah besar dalam sumber daya manusia dengan dipicu karyawan yang berpindah kerja karena melihat retensi, renumerasi, dan jenjang karier yang jelas di perusahaan (SWA, 2015).

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh Kelly Services (2012) generasi muda saat ini atau *Millenials Generation* di Indonesia merupakan tenaga kerja yang umum untuk sering beralih pekerjaan, sekitar 72% berencana untuk pindah ke posisi lain di tahun berikutnya. Penelitian menurut Edgerton (2013) menjelaskan bahwa 70% dari generasi muda akan menghabiskan dua tahun atau kurang pada pekerjaan pertama mereka. Banyak staf muda tidak segan untuk berpindah dan bahkan mungkin melihat karir yang lebih maju. Kellison *et.al*, (2013) menjelaskan pula bahwa generasi yang lahir antara awal 1980-an dan pertengahan sampai akhir 1990-an adalah generasi yang paling cepat berkembang dan paling rasial terhadap keberagaman.

Lowrey (2012) mengatakan pekerjaan yang berpindah-pindah, karier berubah, industri berubah-ubah dan lingkungan kerja yang mengalami pergeseran, pada saat ini menjadi cara kehidupan dari banyak organisasi. Tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali.

Dalam buku Hasibuan (2014, pp 211), menerangkan :

*“Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri adalah pemberhentian dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya seperti pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua, kesehatan yang kurang baik, melanjutkan pendidikan atau berwirausaha. Akan tetapi seringkali alasan-alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan sedangkan alasan sesungguhnya adalah balas jasa terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil dan sebagainya.”*

Hasrat untuk keluar (*turnover intention*) yang dilakukan kebanyakan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan disebabkan oleh beberapa hal, ketidakadilan mengenai sistem penggajian yang diterapkan perusahaan, sistem promosi jabatan dalam perusahaan yang dirasa karyawan tidak adil maupun kurang optimal, rendahnya komitmen karyawan pada organisasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif, dan masih banyak lainnya. Hasrat untuk keluar juga dapat disebabkan karena adanya tawaran pekerjaan yang lebih baik dari perusahaan atau organisasi yang lain (Anggraini, 2013).

Keadilan menjadi suatu hal yang dianggap penting, karena berdasarkan teori keadilan mengatakan bahwa karyawan cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang dilakukannya seimbang dengan hasil yang telah

diterima (Gibson *et. al.*, 2009). Keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi (Princy *et. al.*, 2012).

Beberapa peneliti pada bidang Sumber Daya Manusia melakukan pengujian kembali tentang konsep keadilan dalam organisasi. Secara garis besar keadilan diklasifikasikan tiga peristiwa diantaranya keadilan distributif adalah hasil yang diterima dari organisasi, keadilan prosedural adalah kebijakan formal atau proses yang digunakan untuk membuat keputusan tentang suatu pencapaian, dan keadilan interaksional adalah perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (Princy *et. al.*, 2012).

Keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa karyawan diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Menurut Daromes (2006) ketika individu merasakan ketidakadilan, maka moral karyawan akan menurun, selain itu karyawan akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan dapat melakukan balas dendam terhadap organisasinya. Aturan organisasi yang tidak konsisten dan bias terhadap individu dapat menimbulkan perasaan diskriminasi oleh individu tersebut. Perasaan diskriminasi inilah yang akan menimbulkan dampak negatif baik pada tingkat individu maupun pada organisasi atau perusahaan secara keseluruhan salah satunya *turnover intention*.

Pemimpin organisasi dalam hal ini perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak

mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan beresiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat *turnover intention*, tingkat absensi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Yunita dan Putra, 2015).

Bukti empiris dari penelitian sebelumnya menurut Johan *et. al* (2013) menunjukkan bahwa keadilan organisasional berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Keadilan distributif menjadi prediktor kuat terhadap *turnover intention*. Hal ini didukung pula oleh penelitian menurut Muhammad (2013) yang mengemukakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan negatif dan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Dalam penelitiannya, keadilan prosedural menjadi prediktor kuat terhadap *turnover intention*.

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku. Salah satu sikap dan perilaku karyawan yang menjadi bahan penelitian dan menghubungkan antara keadilan organisasional dengan *turnover intention* adalah komitmen organisasional. Hubungan keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dapat di mediasi dengan adanya komitmen organisasional. Komitmen organisasional menurut SamGnanakkan (2010) adalah kekuatan yang mengikat karyawan terhadap organisasi yang menunjukkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasional terdiri atas tiga dimensi diantaranya komitmen afektif yaitu mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dan terlibat di dalam organisasi. Komitmen normatif yaitu suatu keadaan yang dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi dan komitmen berkelanjutan atau *continuence* yaitu mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi (Princy *et. al.* 2012).

Penelitian yang menghubungkan antara dimensi keadilan (distributif, prosedural dan interaksional) dengan komitmen organisasi telah banyak dilakukan tetapi masih terdapat perbedaan hasil penelitian antara peneliti satu dengan lainnya. Literatur keadilan organisasional menunjukkan bahwa masing-masing jenis keadilan itu dapat memainkan peran berbeda dalam memperbaiki luaran organisasional. Luaran organisasional ini meliputi komitmen organisasional (Kwon *et, al.* 2008). Reaksi karyawan di tempat kerja dalam merespon perilaku manajemen tidak dapat dipahami tanpa membedakan ketiga tipe keadilan. Meskipun demikian, hasil penelitian yang ada masih belum bisa menjelaskan tentang jenis keadilan mana yang lebih berpengaruh pada komitmen organisasional.

Dampak keadilan distributif apabila organisasi tidak merancang upah dan kebijakan promosi sesuai pendidikan, kepakaran, dan kecakapan, serta kinerja para karyawan, maka karyawan akan kecewa dan tidak berkomitmen pada organisasinya sehingga mempengaruhi tingkat *turnover intention*. Jika keadilan distributif dijalankan dengan baik, karyawan akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kontribusinya, maka hal tersebut akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan mengurungkan niatnya untuk berpindah.

Sementara dampak pada keadilan prosedural apabila evaluasi dari manajer mengenai kinerja karyawan dipersepsikan tidak adil sesuai dengan aturan dan regulasi, maka karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil dan manajer dianggap diskriminasi dalam mengambil keputusan. Respon terhadap ketidakadilan ini akan menyebabkan kinerja karyawan memburuk, komitmen

karyawan menjadi rendah dan tingginya keinginan untuk berpindah. Jika keadilan prosedural dibuat berdasarkan informasi yang tepat, benar dan baik untuk karyawan dan perusahaan, maka akan meningkatkan dan membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan sehingga menurunnya *turnover intention*.

Selanjutnya, dampak keadilan interaksional apabila hubungan antara pembuat keputusan dengan orang-orang yang menerima keputusan tersebut dilakukan tidak adil dan pengambil keputusan dapat memperlakukan setiap individu tidak berdasarkan martabat dan juga rasa hormat terhadap manusia maka akan menurunkan komitmen karyawan terhadap perusahaan serta meningkatnya keinginan untuk berpindah. Sebaliknya, jika pengambil keputusan memperlakukan secara adil maka akan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan dan berkurangnya *turnover intention*.

Beberapa hasil penelitian memberikan dukungan empiris dan hasil yang beragam tentang dimensi mana yang paling kuat diantara keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dalam prakteknya berpengaruh positif dengan komitmen organisasional. Hasil penelitian menurut Kwon *et, al.* (2008) menunjukkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

Berdasarkan gap dari penelitian tersebut, peneliti ingin mengkaji kembali pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* yang di mediasi oleh komitmen organisasional. Dalam beberapa penelitian variabel komitmen organisasional dapat berperan sebagai variabel mediasi, artinya komitmen organisasional dapat mempengaruhi hubungan antara dua variabel yang diteliti.

Penelitian ini mencoba menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dan di mediasi oleh komitmen organisasional di PT. Inti Cakrawala Citra cabang Semarang.

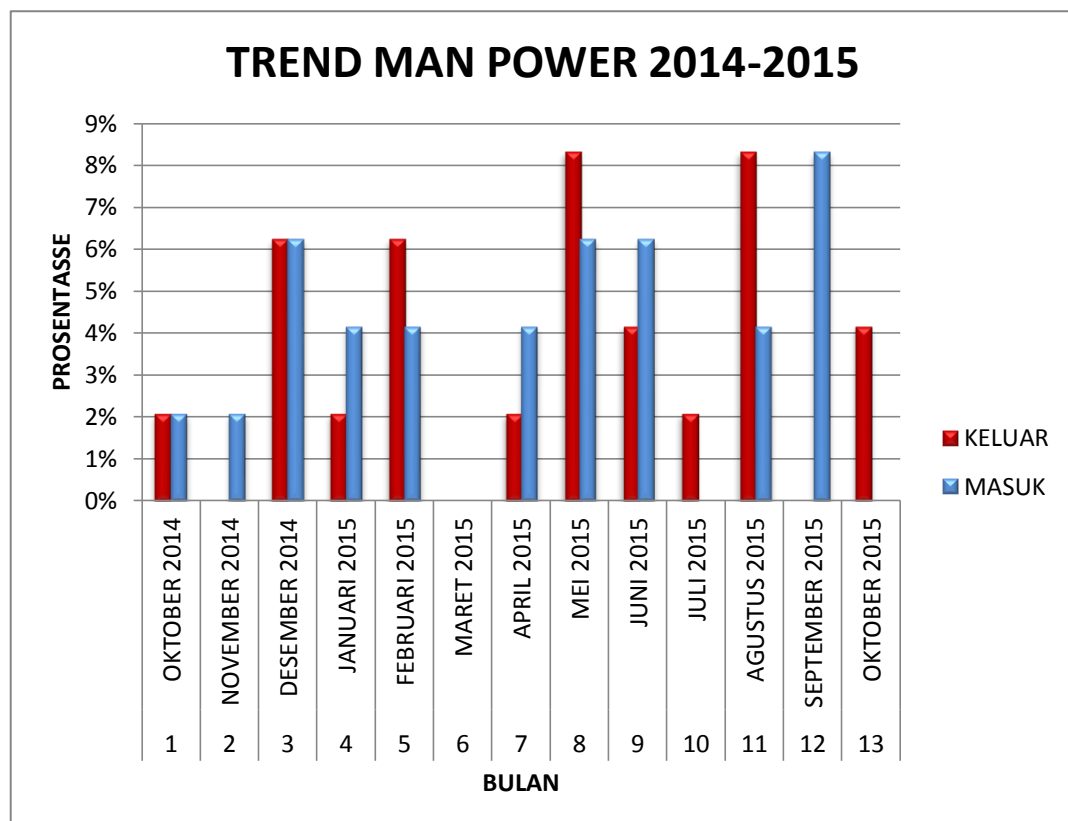
PT. Inti Cakrawala Citra adalah sebuah perusahaan dari Indomaret Group yang berskala Nasional dan bergerak dalam bidang retail dengan merek dagang Indogrosir. Indogrosir merupakan jaringan pusat perkulakan dengan format distribusi ke pedagang retail atau eceran tradisional dan modern. Semenjak berdirinya Indogrosir tidak sedikit masalah yang dihadapi, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia dimana *turnover intention* yang diakibatkan oleh berbagai hal seperti mengundurkan diri karena menemukan pekerjaan yang lebih baik, adanya pemecatan karena kasus pelanggaran baik pencurian maupun kedisiplinan, tidak kemampuan dalam menjalani tugas sehingga berakhir dengan pemutusan hubungan kerja. Bahkan sejak mulai beroperasi di tahun 2014, sudah mengalami tiga kali pergantian supervisor. Hal ini dapat dikatakan bahwa di perusahaan tersebut ada hal yang perlu diketahui yang mengakibatkan karyawan meninggalkan tempat kerja.

Fenomena yang terjadi di PT. Inti Cakrawala Citra cabang Semarang khususnya karyawan bagian *member service* cenderung kurang adanya kepedulian dalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan dan kurangnya perhatian karyawan terhadap permasalahan yang dialami perusahaan, hingga timbul tingginya pelanggaran tata tertib serta absensi kehadiran karyawan. Berdasarkan observasi awal dan wawancara tidak terstruktur yang dilakukan mengenai persepsi karyawan, diketahui bahwa beberapa karyawan pada PT. Inti Cakrawala Citra



merasa diperlakukan tidak adil mengenai gaji yang diterima dimana karyawan membandingkan hasil yang diterima karyawan lama dengan karyawan baru, jam kerja yang tidak menentu, serta mempertanyakan bagaimana alur dari penentuan keputusan promosi yang dipandang kurang transparan. Selain itu, perlakuan atasan yang kurang menghargai kinerja karyawan menjadi penyebab karyawan berkeinginan untuk berpindah.

Fenomena diatas, dalam penelitian ini mencoba untuk meneliti dimensi keadilan organisasional mana yang paling kuat mempengaruhi *turnover intention*. Berikut grafik *trend man power 2015* PT. Inti Cakrawala Citra dalam satu tahun seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 1.1. :**  
**Trend Man Power 2014-2015 PT. Inti Cakrawala Citra cabang Semarang**  
 Sumber : Personnel & General Affairs PT. Inti Cakrawala Citra Cabang Semarang, 2016.

Dari grafik di atas, terlihat bahwa tingkat *turnover intention* karyawan tidak stabil dan cenderung terus meningkat. Hal ini menarik untuk diteliti karena dampak dari pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam kurun waktu setahun menunjukkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi. Berdasarkan grafik diatas, peneliti juga mencoba mengkaji penelitian ini dengan komitmen organisasional sebagai mediator antara dimensi keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dan sejauh mana komitmen organisasional dapat mempertahankan karyawan dan mengurangi *turnover intention*.

Penelitian sebelumnya fokus pada hubungan antara dimensi yang berbeda dari keadilan dan komitmen organisasi. Penelitian terdahulu menemukan keadilan prosedural adalah prediktor kuat dari komitmen dan niat untuk berpindah (McFarlin dan Swenney, 1992). Sedangkan penelitian Princy (2012) keadilan distributif memiliki dampak yang signifikan terhadap komitmen organisasional tetapi keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memiliki dampak yang signifikan pada komitmen, Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan dengan intensi turnover, tetapi berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel mediasi intensi turnover. Keadilan interaksional memiliki dampak langsung dan prediktor kuat dengan intensi turnover. Keadilan prosedural tidak signifikan terhadap intensi turnover.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Pentingnya keadilan organisasi di dalam Perusahaan dan berdasarkan uraian di atas, masalah yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* ?

2. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap *turnover intention* ?
3. Bagaimana pengaruh keadilan interaksional terhadap *turnover intention* ?
4. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional?
5. Bagaimana pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional?
6. Bagaimana pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional?
7. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini untuk menganalisis :

1. Pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention*
2. Pengaruh keadilan prosedural terhadap *turnover intention*
3. Pengaruh keadilan interaksional terhadap *turnover intention*
4. Pengaruh keadilan distributif terhadap komitmen organisasional
5. Pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional
6. Pengaruh keadilan interaksional terhadap komitmen organisasional
7. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor yang mempengaruhi keinginan untuk berpindah.
2. Bagi Perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil keputusan-

keputusan yang berkaitan dengan keadilan organisasional, komitmen terhadap organisasi, serta terhadap *turnover intention*, sehingga diharapkan dapat dilakukan pencegahan terjadinya *turnover* yang merugikan perusahaan.

3. Bagi pengembangan ilmu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi mengenai pengaruh keadilan organisasional dan komitmen organisasional terhadap keinginan untuk berpindah.