

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia sebagai negara yang padat penduduk, memiliki jumlah pekerjaan yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah pencari kerja. Di Surabaya saja, untuk tahun 2010 ada sekitar 80.000 orang yang tidak bekerja menurut data dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Jawa Timur. Dengan adanya data tersebut isu-isu mengenai turnover sepertinya tidak begitu menjadi masalah.

Turnover adalah keluarnya individu dari organisasi tempat dia bekerja (Price dan Muller 1986). *Turnover* dapat meningkatkan performa organisasi jika yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja buruk (Price, 1989; dalam Watrous, 2006). Jika karyawan yang memiliki kinerja buruk meninggalkan organisasi, dapat digantikan dengan karyawan yang lebih produktif sehingga mampu meningkatkan *human capital* organisasi. Para karyawan baru dapat berkontribusi melalui ide-ide baru, solusi yang kreatif dan membawa pengetahuan mereka, ketrampilan dan kemampuan kepada organisasi (Riley, 2006; dalam Kuean dkk, 2010). Namun, *turnover* yang berlebihan membuat tenaga kerja tidak stabil, meningkatkan biaya SDM dan ketidakefektifan organisasi (Grobler, 2005).

Turnover yang berlebihan sering melahirkan konsekuensi-konsekuensi negatif dan pada kondisi ekstrim dapat menghambat usaha untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi ditinggalkan oleh karyawan-karyawan terbaiknya

(Kuean dkk, 2010). Hal ini juga dapat berdampak negatif terhadap kualitas dan inovasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan pelanggan dan berakibat juga pada profit organisasi (Abbasi dan Hollman, 2000).

Survei yang dilakukan oleh PT. Towers Watson (2011) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia secara keseluruhan pada tahun 2010 adalah 12,2% atau lebih tinggi 3% dibandingkan tahun 2009. Kenaikan paling signifikan ditempati oleh sektor asuransi jiwa, kemudian disusul sektor perbankan, dan yang tertinggi ketiga adalah sektor *securities & fund management*. Lebih lanjut, level yang paling banyak mengalami *turnover*, yaitu *senior management*, diikuti *profesional/officer, middle management*, dan terakhir di *clerical level*.

Laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa saat ini banyak perusahaan sedang mengalami kesulitan merekrut maupun mempertahankan (*retention*) karyawan yang memiliki keahlian, performa tinggi dan yang memiliki potensi untuk berkembang. Organisasi yang tidak mampu merekrut dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil atau memiliki keahlian, akan menghambat atau mungkin menghancurkan pengembangan kompetensi organisasi dan keunggulan kompetitif (Lado dan Wilson, 1994).

Salah satu bidang pekerjaan yang bergantung pada tenaga ahli adalah perusahaan konsultan konstruksi bangunan, dimana terdapat banyak tenaga ahli seperti arsitek dan konstruktor . Pada perusahaan konsultan ini turnover yang terjadi tidak sebesar pada sektor-sektor yang telah disebutkan sebelumnya. Namun ketika hal tersebut terjadi, maka kerugiannya akan sangat dirasakan oleh

perusahaan, baik kerugian yang dapat dihitung (*tangible cost*) maupun yang tidak dapat dihitung (*intangible cost*).

Terdapat tiga komponen utama yang terkait dengan biaya *turnover* (O'Connel dan Kung, 2007): 1) *Staffing*: Disamping biaya merekrut dan menggaji karyawan yang keluar, organisasi sekarang harus menghabiskan jumlah yang sama untuk mendapatkan penggantinya; 2) *Vacancy*: periode waktu dimana orang yang sudah tidak bekerja dalam perusahaan mengakibatkan hilangnya produktifitas dan potensi kehilangan bisnis; 3) *Training*: karyawan tidak begitu saja langsung produktif dari saat mereka memulai, sehingga perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk pelatihan, orientasi, dan pengembangan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sang dkk (2008) pada perusahaan konstruksi bangunan, sebagian besar arsitek dan konstruktor yang menjadi subyek penelitian memilih untuk meninggalkan perusahaan karena mengalami ketidakpuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan bidang pekerjaan lain. Selain itu, faktor organisasi juga penting dan menjadi perhatian. Praktik-praktik manajemen yang berkorelasi kuat dengan keinginan meninggalkan pekerjaan menandakan bahwa mereka memiliki perhatian terhadap masalah-masalah organisasi. Adil atau tidaknya praktik-praktik manajemen ini pada akhirnya akan menyebabkan puas atau tidaknya terhadap pekerjaan (Bakhshi, 2009), sehingga mempengaruhi seberapa besar keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan (Cox dan Hamilton, dalam Sang, 2008).

Mobley (1977) menjelaskan bahwa langkah pertama dalam proses *turnover* adalah timbulnya pikiran untuk meninggalkan organisasi. Pikiran-pikiran ini, pada gilirannya mengevaluasi keuntungan mencari pekerjaan baru dan kerugian jika berhenti dari pekerjaan saat ini. Berdasarkan evaluasi keuntungan dan kerugian tadi karyawan memutuskan untuk mencari alternatif-alternatif pekerjaan. Jika alternatif telah tersedia, evaluasi alternatif dimulai. Evaluasi alternatif diikuti dengan membandingkan pekerjaan saat ini dengan alternatif yang ada. Jika ternyata lebih menguntungkan alternatif pekerjaan, maka akan muncul intensi *turnover*. Intensi *turnover* adalah proses berpikir, merencanakan dan keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Sehingga ini merupakan langkah terakhir bagi seorang karyawan sebelum memutuskan untuk keluar dari organisasi (Mobley, 1979).

Organisasi perlu mengetahui apakah karyawan memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tersebut atau tidak dengan cara mengukur intensi *turnover* (Mobley, 1979). Bluedorn (1982) menemukan bahwa intensi *turnover* memiliki korelasi yang tinggi dengan *turnover* aktual dalam 13 dari 14 penelitian yang telah dilakukan (dalam Hemdi dan Rahim, 2011). Bahkan, studi mengenai *turnover* telah menunjukkan bahwa intensi *turnover* adalah prediktor terbaik yang paling dekat dengan *voluntary turnover*. Meta-analisis yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) mengkonfirmasi bahwa intensi lebih dapat memprediksikan *turnover* daripada sikap seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi (dalam Hemdi dan Rahim, 2011).

Ada banyak faktor yang menyebabkan karyawan memiliki niat untuk keluar dari organisasi, diantaranya adalah kepuasan kerja (Kumar dan Gupta, 2002; Akbar, 2006; Handlon, 2009; Lambert dkk, 2010), komitmen organisasi (Vandenberghe dan Tremblay, 2008; Tjahjono, 2009; Handlon, 2009; Tremblay, 2010) dan keadilan organisasi (Collquit dkk, 2001; Pareke 2004; Parker dan Kohlmeier, 2005; Handlon, 2009; Fatt dkk, 2010).

Leigh, Lucas jr, dan Woodman (1988) mengungkapkan bahwa karyawan lebih fokus memandang kearah lingkungan kerja organisasi yang lebih luas daripada persepsi mengenai kepuasan kerja (dalam Lee, 2000). Hal ini menimbulkan kebutuhan untuk meneliti tentang bagaimana karyawan merasakan keadilan dari sistem organisasi dan bagaimana keadilan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Dailey dan Kirk, 1992). Greenberg (1990) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi, yang berkenaan dengan persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi merupakan hal yang penting sebagai persyaratan dasar untuk efektifitas fungsi organisasi.

Ketika karyawan merasa dirinya diperlakukan adil, maka mereka mempunyai sikap dan perilaku yang positif, bahkan dalam kondisi sulit (Yulianto, 2009). Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dirasa tidak adil, maka karyawan akan bersikap negatif dan dapat menunjukkan perilaku yang *counterproductive* (Cohen-Charash dan Spector, 2001).

Konsep Keadilan organisasi berkembang dari teori equitas milik Adam (1965). Keadilan organisasi berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap orang-orang dalam organisasi. Jika karyawan mempersepsikan bahwa mereka diperla-

kukan tidak adil, maka akan menimbulkan keinginan untuk keluar dari organisasi tersebut.

Seseorang mempersepsikan dirinya diperlakukan adil atau tidak melalui 4 dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Colquitt, 2001). Keadilan distributif merupakan persepsi apakah hasil yang diterima karyawan telah sesuai dengan usaha, kontribusi, dan prestasi yang diberikan kepada organisasi (Colquitt, 2001). Keadilan distributif tidak terbatas hanya pada reward atau kesesuaian penerimaan yang didapat oleh karyawan, tetapi juga terkait dengan hukuman. Hukuman kepada karyawan harus pantas dan proporsional ketika dibandingkan dengan kesalahan yang dilakukan. (Lambert dkk, 2005).

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi keadilan tentang kebijakan aturan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan (Greenberg, 1990). Proses penerapan peraturan yang adil akan mendorong karyawan untuk mengevaluasi organisasi dengan seksama menggunakan penilaian dalam bentuk komitmen organisasi (Tjahjono, 2009). Jika keadilan distributif menunjukkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari hasil, keadilan prosedural menunjukkan bahwa kepuasan adalah fungsi dari proses (Muchinsky, 2006). Walaupun karyawan telah menganggap hasil yang diterima telah sesuai dengan usaha yang dikeluarkan, proses untuk mencapai hasil yang didapatkan tersebut bisa jadi tidak adil. Organisasi harus berlaku adil tidak hanya dalam memberikan keputusan (seperti pemberian reward), namun juga harus berlaku adil dalam hal penggunaan prosedur untuk mencapai keputusan tersebut (Greenberg, 1990).

Keadilan Interpersonal didefinisikan sebagai tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan sopan, hormat, dan bermartabat (Greenberg 1993). Dalam konteks organisasi keadilan interpersonal berkaitan dengan persepsi proses komunikasi antara atasan dan bawahan.

Bies dan Shapiro (dalam Colquitt,2001) mendeskripsikan keadilan informasi sebagai persepsi apakah pihak yang menentukan keputusan telah memberikan penjelasan mengenai hasil (*outcomes*) yang mempengaruhi individu. Karyawan yang menerima keputusan negatif merasa berhak untuk mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan tersebut dibuat.

Keempat dimensi keadilan organisasi yang telah dijelaskan diatas berkorelasi negatif dengan intensi *turnover*. Ini berarti bahwa semakin karyawan merasa diperlakukan adil, maka keinginan untuk meninggalkan organisasi semakin berkurang. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung pernyataan tersebut, seperti yang dilakukan oleh Colquitt dkk. (2001) dan Handlon (2009). Dalam meta-analisisnya, Colquitt dkk. (2001), menyimpulkan bahwa seluruh komponen keadilan organisasi mempengaruhi intensi *turnover*. Keadilan distributif memiliki korelasi tertinggi dengan intensi *turnover*, sedangkan keadilan prosedural berada di urutan kedua.

Handlon (2009) dalam penelitiannya mengklasifikasikan karyawan berdasarkan masa kerja, yaitu 3 bulan, 6 bulan, 12 bulan, dan 24 bulan. Secara umum, keadilan organisasional memiliki korelasi terhadap intensi *turnover*. Korelasi tertinggi ditemukan pada karyawan yang memiliki masa kerja 24 bulan dan yang kedua adalah karyawan yang memiliki masa kerja 3 bulan, keadilan distributif

memiliki korelasi yang paling tinggi dibandingkan dimensi-dimensi keadilan organisasi yang lain terhadap intensi karyawan untuk keluar dari organisasi.

Handi dan Suhariadi (2006) melakukan studi pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi *turnover* pada konteks buruh pabrik di Gresik. Baik keadilan distributif maupun keadilan prosedural memiliki pengaruh yang negatif terhadap intensi *turnover*. Ini berarti jika ada penurunan persepsi keadilan organisasi akan mengakibatkan kenaikan pada intensi *turnover*, dan begitu pula sebaliknya. Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap intensi *turnover* lebih besar daripada keadilan prosedural.

Daromes (2006) melakukan penelitian pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover pada pegawai kantor akuntan publik di Indonesia. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa diskriminasi yang dirasakan dalam pengalokasian keputusan mendorong munculnya intensi turnover.

Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan seperti yang dijelaskan diatas ada perbedaan hasil dengan penelitian yang dilakukan oleh Parker dan Kohlmeyer (2005) serta Fatt (2010), dimana hasil yang didapatkan adalah keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap intensi turnover. Ini berarti bahwa selama karyawan mempersepsikan prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi telah adil, maka mereka tidak memiliki keinginan untuk keluar.

Dengan adanya perbedaan hasil penelitian tentang pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover seperti yang telah dijelaskan diatas, maka penulis memandang bahwa topik ini masih perlu untuk diteliti kembali. Selain itu, penambahan dua dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan interpersonal dan

keadilan informasi juga memungkinkan adanya perbedaan hasil dengan beberapa penelitian sebelumnya.

Penambahan keadilan interpersonal dan keadilan informasi diperlukan karena karakteristik pekerjaan arsitek dan konstruktor yang terus-menerus melakukan koordinasi dengan berbagai pihak sehingga dimungkinkan munculnya persepsi keadilan terhadap perlakuan interpersonal dan pemberian informasi. Hasil penelitian Colquitt (2001) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi paling baik jika diukur dengan menggunakan empat dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasi.

1.2. Identifikasi Masalah

Arsitek dan konstruktor adalah tulang punggung bagi perusahaan konsultan konstruksi bangunan. Namun, meski demikian studi yang dilakukan sang (2008) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada perusahaan konstruksi bangunan mengalami ketidakpuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan bidang pekerjaan lainnya. Ketidakpuasan kerja ini menimbulkan adanya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi (intensi turnover).

Keluarnya karyawan arsitek dan konstruktor dari organisasi merupakan permasalahan serius. Permasalahan yang pertama adalah dua jenis pekerjaan tersebut memerlukan keahlian khusus yang jumlahnya tidak banyak di pasar tenaga kerja. Permasalahan yang kedua adalah untuk merekrut arsitek dan konstruktor terlebih dahulu dilakukan sistem magang kepada kandidat selama 3

bulan. Jika selama masa magang tersebut perusahaan tidak puas terhadap kinerjanya, maka akan mencari lagi kandidat baru dan mengulang sistem magang sampai menemukan kandidat yang sesuai.

Beberapa faktor yang dapat menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari organisasi diantaranya adalah kepuasan kerja (Kumar dan Gupta, 2002; Akbar, 2006; Handlon, 2009; Lambert dkk, 2010), komitmen organisasi (Vandenberghe dan Tremblay, 2008; Tjahjono, 2009; Handlon, 2009; Tremblay, 2010) dan keadilan organisasi (Collquit dkk, 2001; Pareke 2004; Parker dan Kohlmeyer, 2005; Handlon, 2009; Fatt dkk, 2010).

Faktor yang belum banyak diteliti yang berhubungan dengan intensi *turnover* adalah keadilan organisasi. Leigh, Lucas jr, dan Woodman (1988) mengungkapkan bahwa karyawan lebih fokus memandang kearah lingkungan kerja organisasi yang lebih luas daripada persepsi mengenai kepuasan kerja. Hal ini menimbulkan kebutuhan untuk meneliti tentang bagaimana karyawan merasakan keadilan dari sistem organisasi dan bagaimana keadilan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Dailey dan Kirk, 1992).

Menurut Greenberg (1990) keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi. Penelitian yang telah dilakukan tentang keadilan organisasi pada umumnya terfokus pada dua isu utama yaitu: tanggapan karyawan terhadap penghasilan yang diterima dan cara atau prosedur yang digunakan untuk memperoleh penghasilan tersebut. Dua fokus penelitian tersebut berasal dari dua dimensi yang berbeda, yaitu yang berkenaan dengan isi atau apa keputusannya, yang disebut keadilan distributif dan yang berkenaan

dengan proses atau bagaimana keputusan itu dibuat, yang disebut keadilan prosedural (Greenberg, 1990). Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Colquitt (2001), keadilan interpersonal dan keadilan informasi menjadi 2 dimensi yang turut mempengaruhi persepsi keadilan organisasi.

Walaupun sebagian besar penelitian sepakat bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap intensi turnover, namun ada perbedaan dimensi apakah yang paling berpengaruh. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh, sedangkan beberapa penelitian lainnya mengungkapkan bahwa keadilan prosedural lebih berpengaruh terhadap intensi turnover. Oleh karena itu, topik ini masih perlu diteliti kembali.

1.3. Batasan Masalah

1. Intensi *Turnover*

Intensi *turnover* adalah rencana seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Campion, 1991). Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus adalah *voluntary turnover* yaitu turnover yang sifatnya sukarela, dimana intensi yang muncul adalah karena keinginan karyawan sendiri.

2. Keadilan Organisasi

persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari organisasi, yang diukur melalui dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Greenberg, 1990).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah,

1. Sejauh mana pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi *turnover* pada karyawan arsitek dan konstruktor?
2. Dimensi keadilan organisasi yang manakah yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap intensi *turnover*?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan “*untuk mengetahui sejauh mana pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover*”, serta “*dimensi dari keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap intensi turnover*”.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat teoritis

- a. Memperkuat hasil penelitian yang sebelumnya lebih banyak dilakukan di negara lain.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas prediktor intensi *turnover* di Indonesia, yang lebih banyak dikorelasikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

1.6.2. Manfaat praktis :

- a. Memberikan gambaran bagi organisasi mengenai pentingnya memperlakukan karyawan secara adil, baik adil dalam pembagian hasil, maupun konsistensi organisasi dalam mentaati prosedur pendistribusian hasil.
- b. Dengan mengetahui dimensi keadilan organisasi yang dominan pada karyawan, organisasi dapat membuat strategi untuk menurunkan intensi *turnover*.
- c. Memberikan kesempatan bagi penelitian lebih lanjut untuk dapat mengembangkan apa yang telah didapat pada penelitian saat ini.