

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini akan menguraikan beberapa teori dan penelitian empiris yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bagian pertama membahas tentang komitmen organisasional sebagai variabel terikat. Dilanjutkan dengan uraian singkat mengenai keadilan organisasional sebagai variabel bebas, kerangka pemikiran serta hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini.

2.1 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan melihat dirinya sebagai anggota yang sejati bagi organisasi. Sebaliknya individu yang memiliki komitmen yang lebih rendah cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar. Komitmen bertambah seiring bertambahnya umur, masa kerja dalam organisasi, perasaan mengenai jaminan kerja, dan partisipasi dalam pembuatan keputusan (Griffin, 2002). Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu ikatan antara seorang individu dengan organisasinya (Mathieu dan Zajac, 1990). Porter et al., dalam Luthans, (1995) mempertegas pengertian-pengertian diatas menjadi dua yaitu pengertian dalam kategori sikap dan kategori perilaku.

Ditinjau dari kategori sikap komitmen organisasional dipandang sebagai suatu keadaan individu pada organisasi tertentu, yang ditandai adanya;

- 1) Keyakinan dan penerimaan kuat akan nilai-nilai dan tujuan organisasi**

2) Kemauan untuk memberikan upaya keras bagi kepentingan organisasi

3) Keinginan kuat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi

Ditinjau dari kategori perilaku komitmen organisasional merupakan ketergantungan individu terhadap aktivitasnya di masa lalu dalam organisasi yang tidak dapat ditinggalkan karena alasan tertentu, misalnya ia akan kehilangan sesuatu yang telah diperolehnya selama berada didalam organisasi. Dalam pengertian ini berarti karyawan yang dikatakan memiliki komitmen organisasional terhadap perusahaan bila ia telah bekerja di perusahaan selama bertahun-tahun dan ia akan merasa kehilangan banyak hal dengan meninggalkan organisasi tersebut. Model komitmen menurut Porter dan Steers cenderung lebih menekankan pada aspek memperlakukan karyawan sebagai manusia seutuhnya dan bentuk komitmen pada organisasi atau tempat dimana ia bekerja.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasional adalah sikap seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya terhadap organisasi beserta nilai-nilai dan tujuannya, serta ingin tetap menjadi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

2.1.1 Komponen Komitmen Organisasional

Menurut *three-component model* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1993) mengidentifikasi tiga komponen komitmen organisasional. Dalam model tersebut komitmen organisasional dipandang sebagai suatu keterikatan secara afektif antara karyawan dengan perusahaan, komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kerugian-kerugian yang dipersepsikan jika karyawan

meninggalkan perusahaan dan komitmen organisasional dipandang sebagai suatu kewajiban atau keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Ketiga pandangan secara umum menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang (1) mencirikan hubungan antar karyawan dengan perusahaan, dan (2) memiliki implikasi keputusan bagi karyawan untuk tetap tinggal atau keluar dari perusahaan.

Affective Commitment adalah ketertarikan karyawan secara efektif kepada perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan dengan affective commitment yang tinggi, cenderung memiliki minat yang tinggi tetap bekerja sebagai karyawan pada perusahaan. Menurut Mowday (dalam Meyer, 1991) beberapa faktor telah terbukti sebagai indikasi dari *affective commitment*, adapun faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik pribadi, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja.

Continuance Commitment adalah keterikatan karyawan kepada organisasi dimana karyawan tersebut bekerja yang berkaitan dengan persepsi karyawan tentang adanya kerugian-kerugian ditanggungnya jika ia keluar dari perusahaan. Kerugian-kerugian tersebut misalnya dikaitkan dengan hilangnya status keanggotaannya dari organisasi.

Normative Commitment merupakan salah satu komponen komitmen yang berkaitan dengan kewajiban dan keharusan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan. Kewajiban tersebut muncul karena relevansi norma-norma atau nilai-nilai yang berlaku atau yang dianutnya, yang pada prinsipnya mengharuskan seseorang untuk bekerja.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Berdasarkan beberapa penelitian tentang komitmen organisasional ditemukan adanya beberapa faktor pendukung komitmen organisasional: 1) *Karakteristik personal*, antara lain usia, masa jabatan, motivasi berprestasi dan tingkat pendidikan. Steers dan Porter (1983) mengemukakan bahwa masa kerja mempunyai korelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional, 2) *Karakteristik pekerjaan*, atau yang berhubungan dengan peran, misalnya pengayaan jabatan, kejelasan peran, keselarasan peran, tantangan pekerjaan, dan umpan balik. Matheiu dan Zajac (1990) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan yang mendukung berkembangnya variasi keahlian (*skill variety*), otonomi pelaksanaan tugas (*task autonomy*), tantangan yang semakin besar, dan bidang cakupan yang semakin luas akan mampu meningkatkan komitmen seseorang. Steers dan Porter (1983) menyebut pekerjaan yang memiliki karakteristik seperti ini sebagai pekerjaan yang kaya akan berbagai dimensi yang dapat mendukung pengembangan diri, karir dan tanggung jawab seseorang yang dapat meningkatkan komitmen organisasional seseorang, 3) *Karakteristik struktural*, termasuk derajat formalisasi, ketergantungan fungsional dan desentralisasi, serta derajat partisipasi dalam pengambilan keputusan. Robbins (1996) menyatakan bahwa perusahaan akan menciptakan suatu struktur agar dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dan mengontrol tindakan-tindakan anggota perusahaan itu. Steers dan Porter (1983) mengatakan bahwa dari berbagai penelitian ditemukan bahwa tingkat formalisasi dan sentralisasi berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan, 4) *Sifat dan kualitas pengalaman kerja*,

termasuk sikap terhadap organisasi, ketergantungan terhadap organisasi, dan realisasi harapan. Pengalaman dalam bekerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menghadapi suatu masalah yang timbulkan berkaitan dengan pekerjaannya (Davis dan Newstorm, 1985). Menurut mereka bahwa meningkatnya masa kerja yang erat kaitannya dengan pengalaman kerja sedikit banyak akan berpengaruh juga terhadap tingkat rasa memiliki terhadap perusahaan, karena karyawan senior mampu menyesuaikan diri dan mengatasi masalah yang timbul berdasarkan pengalaman-pengalamannya. Komitmen organisasional biasanya akan lebih kuat tidak hanya pada karyawan-karyawan yang sudah lebih lama bekerja pada perusahaan itu, tetapi juga pada karyawan yang punya pengalaman pribadi yang berkaitan dengan kesuksesan dalam perusahaan tersebut, dan juga pada karyawan yang bekerja dalam suatu kelompok kerja yang solid.

Sikap dan pengalaman kerja yang berkorelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan meliputi: a) sejauh mana karyawan merasakan sikap positif kelompoknya terhadap perusahaan, b) sejauh mana karyawan merasa mempercayai bahwa perusahaan telah memperhatikan minat-minatnya, c) sejauh mana karyawan merasakan bahwa harapannya tentang pekerjaan dapat terpenuhi.

Faktor-faktor diatas merupakan faktor-faktor yang telah terbukti telah mendukung terbentuknya komitmen terhadap perusahaan. Hasil berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut mempunyai korelasi positif dengan komitmen terhadap perusahaan.

2.2 Keadilan Organisasional

Greenberg (1990) menganggap keadilan sebagai cara yang pantas dan adil dimana organisasi memperlakukan karyawan mereka. Folger dan Cropanzano, (1998) dalam Parker dan Kohlmeier (2005) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Greenberg, 1990a dalam Lee R- Hyung, 2000 mencatat bahwa teori keadilan dalam organisasi berawal dari pemahaman untuk menguji prinsip-prinsip interaksi sosial secara umum, bukan secara khusus pada organisasi. Namun demikian, teori-teori ini berkembang pesat ketika dikaitkan untuk menjelaskan beberapa bentuk perilaku keorganisasian. Model yang dibangun yaitu variabel dan isu-isu yang berhubungan dengan fungsi organisasional. Dengan model ini, para peneliti mengarahkan penelitian untuk menjelaskan dan menggambarkan peran keadilan dalam lingkungan kerja (Greenberg, 1987b dalam Lee R-Hyung 2000).

Secara umum, penelitian tentang keadilan organisasional memfokuskan diri pada dua isu utama untuk menilai istilah keadilan dalam organisasi. Penilaian yang berkaitan dengan kewajaran hasil atau kewajaran pengalokasian disebut dengan istilah keadilan distributif atau dengan kata lain keadilan distributif mengacu pada kewajaran yang diterima (Greenberg, 1990). Isu kedua dalam keadilan organisasional yaitu penilaian yang mengacu pada elemen-elemen proses, dan diistilahkan sebagai keadilan prosedural. Keadilan prosedural

mengacu pada kewajaran proses bagaimana suatu keputusan diambil (Konovsky, 2000).

2.2.1 Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Umumnya, orang yang menilai pencapaian seperti gaji dan kenaikan jabatan sebagai suatu yang adil ketika mereka meyakini bahwa pembagian pencapaian tersebut berhubungan dengan penilaian mereka mengenai apa yang orang lain pantas dapatkan. Ketika ukuran kenaikan yang relatif berhubungan dengan tingkat kinerja relatif orang-orang dalam suatu unit, mereka cenderung menganggap sistem tersebut adil. Ketika promosi diberikan kepada orang yang nampaknya sangat memenuhi syarat, keputusan tersebut terbilang adil. Secara umum, ketika karyawan meyakini bahwa bahwa pencapaian mereka sebanding dengan pencapaian orang lain, mereka merasakan adanya keadilan distributif / *distributive justice* (E.Jackson, Schuler, dan Werner, 2009).

Satu dari teori pertama yang menggali proses psikologi yang berhubungan dengan pembentukan penilaian keadilan, yang memfokuskan pada penilaian keadilan distributif adalah *equity theory* (Adams, 1963 dalam Chapman, 2002). Teori klasik ini memberikan pengertian bahwa orang-orang menentukan apakah mereka diperlakukan adil dengan membandingkan rasio input yang mereka berikan (misalnya, waktu, sumber daya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (misalnya gaji, promosi, kesempatan pengembangan diri), selanjutnya perbandingan rasio ini juga dibandingkan dengan perbandingan rasio yang sama pada orang lain. Menurut *equity theory*, pekerja mengevaluasi keluasan hasil yang mereka terima dan adanya pemberlakuan secara adil pada semua pihak.

Sebagai contoh, bila beberapa karyawan memberikan andil yang sama dalam suatu pekerjaan tertentu, tetapi penerimaan hasil yang mereka peroleh tidak sama (misalnya salah satu pihak mendapat gaji yang lebih atau mendapatkan suatu promosi), maka mereka akan menilai adanya ketidakadilan. Rasa ketidakadilan melalui perbandingan ini menimbulkan rasa tidak nyaman dan memotivasi pekerja untuk mengurangi perasaan tidak nyaman tersebut (Folger dan Cropanzano, 1998 dalam Parker dan Kohlmeyer, 2005). Dengan demikian penilaian keadilan tidak hanya pada perbandingan antara input yang diberikan oleh seorang individu terhadap output yang diterima tetapi juga membandingkan dengan apa yang diterima oleh orang lain dan diikuti adanya reaksi terhadap ketidakadilan tersebut.

Walaupun *equity theory* telah memberikan kontribusi yang besar dalam penelitian keadilan organisasional, teori ini dikritik karena dianggap terlalu sempit dalam menjelaskan bagaimana pembentukan penilaian keadilan. Pertama, sebagaimana dikatakan Folger dan Cropanzano, 2001 dalam Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001), bahwa *equity theory* hanya mempertimbangkan pada output yang diterima oleh karyawan, yang menilai bentuk keadilan terbatas pada material dan ekonomi. Kedua, *equity theory* juga tidak mempertimbangkan efek prosedur pada evaluasi keadilan dan hanya sedikit menjelaskan bagaimana respon dari perlakuan tidak adil tersebut.

2.2.2 Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Seperti yang diuraikan sebelumnya, penelitian perdana tentang konsep keadilan organisasi hanya menitikberatkan pada keadilan distributif. Namun pada awal era tahun 1970-an, para peneliti mulai mengklaim bahwa alokasi evaluasi keputusan individu tidak hanya dipengaruhi oleh penghargaan apa yang diterima, tetapi juga bagaimana proses penghargaan itu dilakukan (Deutsch, 1975; Thilbaut dan Walker, 1975; Leventhal 1976a, 1980 dalam Greenberg, 1990). Ide ini selanjutnya direferensikan sebagai keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan dalam lingkungan kerja. (Greenberg, 1990).

Keadilan Prosedural menurut E. Jackson, Schuler, dan Werner, 2009 mengacu pada persepsi mengenai keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengambil keputusan. Ketika perusahaan memperhatikan keadilan prosedural, karyawan lebih produktif dan lebih sedikit yang mangkir. Menurut salah satu penelitian, praktik-praktik SDM yang adil memberikan kepercayaan pada karyawan bahwa mereka akan diperlakukan dengan baik. Karyawan merasa bahwa mereka bisa mempercayai manajer mereka bahkan jika mereka mengalami konflik. Hasilnya, karyawan lebih bersedia untuk melakukan pekerjaan tambahan bagi perusahaan.

Penelitian untuk mengidentifikasi keadilan prosedural ini juga dilakukan oleh Tyler dan koleganya dalam Greenberg (1990), yang menunjukkan keadilan dirasakan melalui proses atau prosedur, misalnya (Tyler dan Folger, 1980) tentang reaksi masyarakat terhadap proses dan perilaku polisi terhadap masyarakat.

Temuan dari penelitian ini mempertegas bahwa keadilan tidak sekedar membandingkan input dan output tetapi dapat diidentifikasi bagaimana proses dan prosedur dalam penentuan suatu outcome.

2.3 Penelitian – Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai keadilan didalam organisasi yang mampu mempengaruhi komitmen karyawan telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Gomes dalam penelitiannya pada kantor akuntan publik mengukur keadilan organisasional dan intensitas turnover. Hasil penelitian Gomes (2006) memberikan bukti yang nyata bahwa keadilan organisasi mampu memberikan kontribusi yang positif dalam menumbuhkan komitmen karyawan.

Endah (2004) Melakukan penelitian terhadap karyawan mebel di Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 100 karyawan industri mebel (87% pria & 13 % wanita). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional

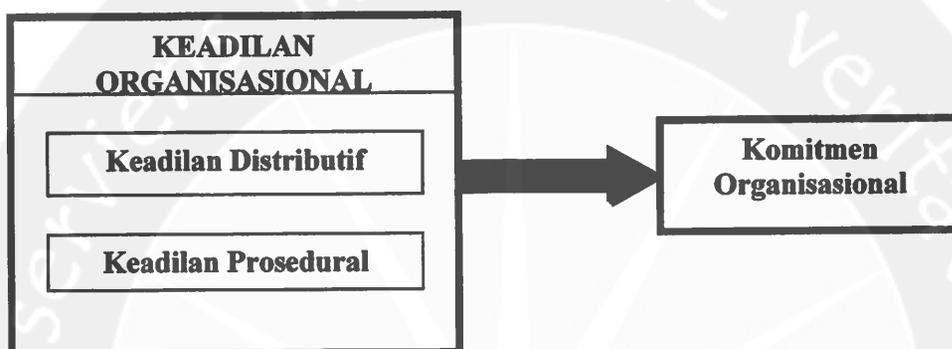
Samad Sarminah (2006) melakukan penelitian terhadap 500 karyawan di industri elektronik di Malaysia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan prosedural dan distributif pada hasil kerja karyawan (komitmen organisasi dan kepuasan kerja). Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural dan distributif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pemikiran

Model berikut menggambarkan keadilan organisasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional yang diilustrasikan sebagai berikut :

Gambar 2.1

Model Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional



2.5 Hipotesis Penelitian

Perlakuan yang adil diidentifikasi sebagai satu komponen penting dalam meningkatkan komitmen karyawan (Harris, 2002). Folger dan Cropanzano dalam Harris, 2002 menunjukkan bahwa sikap adil yang berkembang dalam organisasi dapat membantu meningkatkan perilaku anggota organisasi untuk bekerja sesuai bahkan mungkin bisa melebihi kewajiban kerja formalnya. Hal tersebut dapat dilihat dari usaha keras yang ditunjukkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Angle dan Perry, 1981 dalam Porter et al.,1974).

Keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan akan pembagian sumber daya dan hasil di dalam organisasi (Greenberg, 1990;

Cropanzano dan Folger, 1989 dalam Fernandes Cedwyn dan Awamleh Raed, 2006). Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi pembagian atas hasil keputusan organisasi dengan melihat apakah pembagian tersebut wajar atau sesuai dengan hak-hak mereka sebagai karyawan (Gilliland, 1993). Teori keadilan (*equity theory*) menyatakan bahwa manusia sebagai makhluk sosial, menginginkan imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Adam, dalam Cowherd dan Levine, 1992).

Keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan antara masukan-masukan (misalnya keterampilan) yang dimiliki karyawan, dengan hasil-hasil keputusan organisasi (misalnya gaji) yang mereka terima. Pada saat karyawan dalam organisasi mempersepsikan bahwa perbandingan antara masukan yang mereka berikan sesuai dengan imbalan yang mereka terima, maka mereka merasakan adanya kewajaran. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat keadilan distributif di dalam organisasi tersebut (Adam, dalam Cowherd dan Levine, 1992).

Tang dan Sarsfield-Baldwin (1996) menyimpulkan bahwa karyawan yang mempersepsikan adanya keadilan distributif dalam organisasi tempat mereka bekerja, akan memperlihatkan komitmen organisasional. Karyawan yang merasakan adanya kesesuaian antara kontribusi yang disumbangkan kepada organisasi dengan imbalan-imbalan yang diterima, cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasi dan merasakan keterikatan untuk tetap bergabung dengan organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₁ : Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan prosedur yang digunakan untuk menentukan pembagian hasil-hasil organisasional seperti beban kerja dan penghasilan (Laventhal, 1980). Keadilan prosedural mengindikasikan sejauh mana sejumlah prosedur dipenuhi atau dilanggar oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi (Gilliland, 1993). Keadilan prosedural mencakup keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak organisasi dalam membuat suatu keputusan, termasuk umpan balik yang diberikan pada karyawan, prosedur dalam menentukan promosi, kenaikan jabatan dan gaji (McFarlyn dan Sweeny, 1992).

Beberapa peneliti beranggapan bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu-individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan untuk menawarkan masukan dalam proses penetapan keputusan (Taylor et al, 1995). Karyawan yang merasakan adanya kewajaran dalam penerapan prosedur di dalam organisasi ketika mereka mendapat kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, akan cenderung mengidentifikasi diri dengan organisasinya dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural secara positif mempengaruhi komitmen organisasional. Dengan kata lain, apabila karyawan merasakan prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan dianggap adil, maka mereka akan mempunyai keinginan untuk tetap berada di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H₂ : Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.