

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada berbagai bidang khususnya dalam kehidupan berorganisasi, faktor individu dalam organisasi yang bersangkutan merupakan permasalahan yang paling utama. Individu hadir dan memberikan kontribusinya kepada perusahaan sesuai dengan latar belakang, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan ketrampilan kerja yang berbeda beda, selain itu individu yang memberikan kontribusi yang berbeda dengan memberikan karakter yang paling spesifik dibandingkan dengan faktor produksi lainnya. Karakteristik tersebut adalah sebagai tenaga kerja yang menjadi penggerak utama dalam sebuah perusahaan. Individu dengan segala kemampuan yang dimiliki akan mempengaruhi dan menentukan berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan dan merupakan aset yang paling berharga serta menguntungkan bagi perusahaan terutama untuk jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan karyawan didalam perusahaan berperan penting (Buono 2010).

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, diharapkan setiap perusahaan semakin dinamis, memperhatikan sumber daya manusia yang dimiliki dan mampu melakukan pembenahan dengan menetapkan kebijakan-kebijakan baru dalam perusahaan. Kebijakan yang dikeluarkan perusahaan disetujui dan dilaksanakan semua pihak yang terkait. Akan tetapi masih banyak karyawan yang tidak setuju dan malas menjalankan

kebijakan tersebut. Hal ini dapat dikarenakan pembuatan kebijakan tersebut tidak melibatkan para anggota karyawan sehingga dapat mengakibatkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.

Komitmen organisasi diartikan dengan kemauan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013). Sedangkan Menurut Moorhead dan Griffin (2013) komitmen organisasi adalah identifikasi dan ikatan seseorang pada sebuah organisasi. Seseorang yang sangat berkomitmen, akan melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, mengabaikan minimnya ketidakpuasan, dan melihat dirinya sebagai anggota organisasi. Sebaliknya, orang yang kurang berkomitmen lebih cenderung melihat dirinya sebagai orang luar, lebih mengekspresikan ketidakpuasan, dan tidak melihat dirinya sebagai anggota organisasi dalam jangka waktu yang panjang.

Suma dan Lesha (2013), komitmen organisasi merupakan sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Hal ini dapat ditandai dengan tiga faktor yaitu keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengarahkan usaha yang cukup atas nama organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Suryanatha (2014) menyatakan rendahnya komitmen organisasi didalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggungjawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Komitmen organisasi merupakan keterkaitan seorang individu dengan organisasinya, maka cukup sulit mengharapkan komitmen yang kuat dalam kondisi ini. Sidartha dan Margaretha (2011) menyatakan komitmen organisasi pada sebuah perusahaan merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan perusahaan tersebut. Wahyudi (2016) mengartikan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan dan partisipasi karyawan yang tinggi pada organisasi dalam rangka mencapai tujuan secara efektif.

Bila karyawan tidak berkomitmen dalam perusahaan salah satu disebabkan kurangnya karyawan mendapatkan keadilan dalam bekerja, dimana hak mengajukan pendapat dalam usaha memberi masukan tidak didapatkan lalu upah yang tidak relevan dengan pekerjaan. Hal ini tentunya berdampak tidak baik jika karyawan tidak bisa memberikan hak untuk mengajukan pendapat dan upah yang tidak sesuai dengan kinerja yang karyawan itu yang membuat perusahaan tidak akan sejalan dengan karyawan. (Yusuf dan Syarif, 2018).

Dalam hal ini keadilan yang masuk kedalam kepuasan karyawan dalam mengajukan pendapat dan berasumsi kepada perusahaan adalah keadilan prosedural. Dimana keadilan prosedural termaksud kedalam keadilan organisasional. George dan Jones (2012) berpendapat bahwa keadilan prosedural adalah suatu proses menyangkut motivasi kerja yang berfokus pada persepsi-persepsi pekerja tentang prosedur prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan terkait dengan distribusi hasil

kerja. Sedangkan Hajiyanti (2013) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika melihat perusahaan dalam menjalankan aturan-aturan yang ada.

Keadilan prosedural (*procedural justice*) meneliti bagaimana hasil akan diteliti, keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan pada proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Keadilan prosedural didefinisikan merasakan keadilan dari proses yang digunakan untuk menentukan hasil, contoh “saya memiliki input yang dimasukkan ke dalam proses yang digunakan untuk memberikan kenaikan dan diberikan suatu penjelasan yang baik mengapa saya menerima kebaikan atas saya lakukan”. Faktor yang membuat keadilan prosedural lebih atau kurang adil, terdapat beberapa faktor, yang pertama pekerja menganggap bahwa prosedur menjadi lebih adil ketika mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Memiliki pengaruh secara langsung atas bagaimana keputusan diambil, atau pada setidaknya dapat menyampaikan opini pada pengambilan keputusan, lalu menciptakan suatu rasa pengendalian dan membuat kita merasa diberdayakan. Para pekerja juga memandang bahwa prosedur akan lebih adil ketika para pengambil keputusan mengikuti beberapa aturan. Beberapa aturan tersebut ialah pengambilan keputusan secara konsisten (seluruh orang dan dari waktu ke waktu), menghindari bias (tidak menyukai suatu kelompok atau seseorang di atas yang lain), menggunakan informasi yang akurat, mempertimbangkan kelompok atau orang yang akan terpengaruh oleh keputusan mereka, bertindak dengan

etis, dan tetap terbuka bagi keberatan atau perbaikan (Robbins dan Judge, 2015).

Lewis (2013) menjelaskan keadilan prosedural kompensasi fokus pada proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan yang dipandang masuk akal. Para karyawan ingin mengetahui keputusan apa yang diambil dan bagaimana proses keputusan dibuat. Dalam suatu organisasi, jika evaluasi dari manajer atas kinerja karyawan dipersepsikan tidak adil sesuai dengan aturan dan regulasi, maka mereka mempersepsinya tidak ada keadilan. Para manajer dianggap diskriminasi dalam keputusan mereka. Praktik yang demikian akan mengarah kepada rasa frustrasi para karyawan. Respon terhadap ketidakadilan ini akan menyebabkan kinerja karyawan memburuk. Sebaliknya, karyawan mempersepsikan bahwa jika para manajer memperlakukan secara adil para karyawan, mereka akan bangga dengan perusahaannya dan akhirnya organisasi akan mendapat luaran organisasional yang diharapkan, seperti komitmen organisasi. Dengan demikian, apabila aturan dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan maka karyawan merasa diperlakukan secara adil dan sebaliknya.

*Procedural Justice Theory* mengasumsikan bahwa keadilan yang terjadi ketika proses keputusan yang diambil untuk menentukan luaran pekerjaan dipandang masuk akal. Keadilan yang dipersepsikan atas proses pembuatan keputusan tentang distribusi upah mempengaruhi sikap karyawan. Karyawan yang turut berpartisipasi dalam proses keputusan

membuat mereka merasa memiliki informasi lebih baik tentang sistem upah akan mengarah kepada tingkat komitmen yang lebih tinggi pada organisasi dan kontrol yang lebih besar pada sistem upah itu. Jadi, persepsi karyawan atas keadilan terhadap prosedur distribusi upah berkaitan dengan sikap positif karyawan seperti kepercayaan terhadap manajemen dan organisasi. Jika karyawan mempersepsikan keadilan pada proses pembuatan keputusan dalam mengalokasikan level upah, hal ini akan meningkatkan komitmen kerja karyawan (Lewis, 2013).

Penelitian dilaksanakan di PT Sumber Tata Citra Mandiri, PT Sumber Tata Citra Mandiri merupakan PT yang berdiri dibidang pembuatan triplek. Penelitian ini mengambil Objek Penelitian dibagian karyawan PT Sumber Tata Citra Mandiri. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada penanggung jawab karyawan, karyawan saat ini kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Hal itu tampak beberapa karyawan sering terlambat kerja, ada juga yang tidak masuk kerja tanpa izin, ada yang keluar masuk PT pada saat jam kerja, dan duduk-duduk santai saat belum istirahat kerja. Saat diwawancara beberapa karyawan mereka menyebutkan bahwa saat ini mereka tidak terlalu memikirkan keterlibatan mereka dalam usaha mencapai tujuan organisasi dan ada yang ingin mencari pekerjaan baru. Kondisi ini disampaikan karyawan disebabkan karena kebijakan yang dilakukan PT hanya sepihak, tanpa melibatkan para karyawan untuk mengambil keputusan terkait dalam yang menyangkut penunjang dalam pekerjaan. Salah satu yang dikeluhkan

oleh karyawan ingin bertemu dengan petinggi PT untuk membahas tentang kurangnya alat alat penunjang pekerjaan yang harus dipenuhi dan dipertimbangkan untuk kemudahan dalam pekerjaan akan tetapi PT hanya mengambil kebijakan sendiri tanpa melibatkan karyawan dan tidak memberikan kesempatan untuk karyawan menyuarakan pendapat.

Salah seorang karyawan diwawancarai mengutarakan bahwa rata rata keahlian yang dimiliki pekerja di perusahaan hanya untuk bekerja PT ini. Mereka merasa keahlian yang mereka miliki tidak bisa digunakan untuk bekerja di PT lain. Kurangnya komitmen organisasi dan tanggung jawab karyawan ditunjukkan dengan perilaku mereka yang malas melakukan perintah dan arahan PT.

Karyawan sering tidak masuk bekerja dan mulai meninggalkan pekerjaan begitu juga dengan kebijakan upah yang tidak merata pada karyawan terkait dengan adanya penggantian shift dan penambahan jam kerja. Karyawan merasa beban kerja bertambah tetapi upah tetap sama dan tidak terjadi peningkatan. Walaupun sangat jelas ketidak adilan tersebut akan tetapi karyawan tetap harus bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas tambahan yang dibebankan terhadap mereka, walaupun secara nyata PT tidak memperhatikan dampak ini terjadi karena pengambilan keputusan secara sepihak oleh PT.

Lewis dalam (Kwon dan Murtaza, 2013) menyatakan bahwa persepsi karyawan atas keadilan prosedural berkaitan positif terhadap komitmen kerja karyawan. Berdasarkan dari penjelasan di atas bahwa

Keadilan prosedural harus di penuhi sebab saat Keadilan Prosedural Karyawan di penuhi mangka karyawan akan berkomitmen dalam organisasi atau perusahaan. Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Hubungan antara Keadilan Prosedural dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Sumber Tata Citra Mandiri”.

### **B. Rumusan Masalah**

Bedasarkan uraian yang telah penelitian sampaikan pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan atara Keadilan Prosedural Perusahaan dengan Komitmen Karyawan pada PT Sumber Tata Citra Mandiri?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Keadilan Prosedural Perusahaan dengan Komitmen karyawan pada PT Sumber Tata Citra Mandiri.



#### **D. Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini, peneliti mengharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti baik secara teoritis maupun praktis

##### 1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat dan sumbangan ilmiah berupa tambahan wawancara dalam ilmu Psikologi, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

##### 2. Manfaat Praktis

###### a. Bagi Instansi

Bagi instansi di harapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan untuk melihat tingkat komitmen karyawan pada perusahaan tersebut dan bagaimana memberikan dukungan yang baik untuk para petugas, sehingga instansi dapat menentukan langkah dalam upaya untuk mencapai Komitmen organisasi pada perusahaan.

###### b. Bagi Petugas

Bagi petugas di harapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi masukan dan memberikan pemahaman yang baik tentang keadilan prosedural dan komitmen karyawan, sehingga petugas diharapkan untuk dapat menambah komitmen dalam pekerjaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk meneliti mengenai hubungan antara keadilan prosedural dengan komitmen karyawan maka penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan referensi dalam melakukan kajian penelitian dikemudian harinya.