

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era saat ini sudah banyak organisasi yang berkembang, baik organisasi swasta maupun organisasi milik negara. Pratiwi (2013) menyatakan bahwa dalam mewujudkan suatu visi maupun misi dari organisasi sumber daya manusia memiliki peran yang penting, hal tersebut perlu diimbangi dengan sikap organisasi dalam membuat suatu nilai yang memperhatikan tingkat kenyamanan para karyawannya. Organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, dengan memperhatikan aspek tersebut dapat membantu mewujudkan tujuan dari organisasi (Nihayawati, 2017).

Di era modern ini banyak karyawan mulai sadar bahwa dalam organisasi mereka tidak hanya memiliki kewajiban untuk memajukan organisasi, tetapi juga memiliki hak untuk didapat dari usaha yang mereka lakukan. Seiring berjalannya waktu karyawan mulai memiliki pemikiran mengenai apa yang dirasakan dan didapatkan dalam organisasi apakah hal tersebut sudah sesuai dengan usaha mereka. Hal tersebut memicu keresahan pada karyawan, keresahan tersebut berhubungan dengan hasil yang mereka dapatkan, peran mereka dalam organisasi, serta hubungan interpersonal antar individu (Greenberg, Colquitt, & Zapata-Phelana, 2005). Dengan munculnya keresahan tersebut mempengaruhi persepsi karyawan mengenai cara organisasi memperlakukan karyawannya. Timbulnya persepsi mengenai penanganan perusahaan terhadap pemenuhan kebutuhan karyawan ini memicu timbulnya tingkat persepsi keadilan organisasi.

Greenberg (1990) dalam salah satu jurnalnya mengatakan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu proses seseorang memandang hasil yang diterima atas usaha yang telah dilakukan untuk organisasi dan membandingkannya dengan hasil yang diperoleh orang lain. Sedangkan menurut Corpanzano dan Ambrose (2015) keadilan organisasi menggambarkan pemberian hasil yang sesuai dengan cara yang pantas, yang dalam hal ini berhubungan dengan apa yang seseorang dapatkan, proses alokasi, dan juga mengenai perlakuan antarpribadi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fatimah, Amira, dan Halim (2011) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu persepsi yang dimiliki oleh individu mengenai perlakuan yang didapatkan. Seorang atasan yang mampu berlaku adil pada bawahannya akan menimbulkan persepsi yang positif mengenai keadilan organisasi. Seorang atasan dan bawahan harus memiliki kesepakatan mengenai penentuan tugas dan juga pelaksanaannya sehingga dapat tercipta suatu aktivitas lingkungan kerja yang baik. Keadilan organisasi saat ini merupakan salah satu hal yang menjadi fokus bagi perbaikan kualitas karyawan dalam setiap organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut didapatkan bahwa tingkat keadilan dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan bagi suatu organisasi. Oleh sebab itulah, keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh suatu organisasi.

Menurut Dyne dan Graham (2005) suatu organisasi dapat dikatakan memiliki keadilan yang baik apabila perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan usaha yang telah dilakukan karyawan terhadap organisasi, dalam pengambilan keputusan organisasi karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan juga menyuarakan pendapatnya, dan adanya hubungan yang baik antara karyawan dan atasan melalui komunikasi yang baik serta keterbukaan dan

kejujuran dalam pemberian informasi antar atasan dan karyawan, begitu juga sebaliknya. Greenberg, Colquitt, dan Zapata-Phelana (2005) mengatakan juga bahwa seseorang yang khawatir mengenai keadilan organisasi digambarkan dengan kekhawatiran karyawan mengenai keadilan distribusi yang dalam hal ini meliputi upah, penghargaan serta promosi, selain itu perasaan adil terhadap prosedur pengambilan keputusan mengenai hasil yang diterima karyawan, serta hubungan interpersonal antar karyawan dan juga dengan atasan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak EK yang merupakan HRD di PT. X pada tanggal 7 November 2018 ditemukan bahwa kurang adanya keterbukaan dalam suatu tim internal organisasi yang menyebabkan ketidaknyamanan karyawan untuk bekerja. Beberapa dari karyawan mengeluhkan mengenai pembagian tugas dan juga pembagian upah yang dirasakan kurang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil wawancara peneliti dengan salah satu karyawan dari bidang umum yaitu K pada tanggal 11 Desember 2018 yang menyatakan hal serupa. Berdasarkan hasil tersebut terdapat beberapa masalah yang yang diemukan dalam organisasi yang menyebabkan ketidaknyamanan pada karyawan sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan juga kualitas dari kerja karyawan tersebut. Dari hasil tersebut didapatkan bahwa karyawan merasakan suatu ketidakadilan dalam organisasi ini.

Karyawan merasakan kompensasi yang mereka terima tidak sepadan dengan yang telah mereka kerjakan. Hal ini dipengaruhi juga oleh pembagian tugas yang tidak merata pada karyawan. Karyawan yang bekerja lebih banyak mendapatkan hasil yang sama dengan karyawan lainnya. Hal tersebut menyebabkan karyawan merasa bahwa kurang mendapatkan tindakan yang adil

dalam pemberian kompensasi karena tidak sesuai dengan yang mereka berikan kepada organisasi. Dengan adanya pembagian yang dirasa kurang adil ini beberapa karyawan merasa tidak sesuai dengan usaha yang telah mereka berikan untuk memajukan organisasi. Hal tersebut dirasakan oleh para karyawan yang merasa bekerja lebih banyak dibandingkan rekan kerjanya dalam satu tim kerja, sedangkan mereka mendapatkan upah yang sama. Pernyataan diatas sesuai dengan yang dikatakan Davis dan Newstrom (1994) bahwa terdapat teori keadilan (*equity theory*) yang berhubungan dengan persepsi karyawan mengenai sistem imbalan. Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung untuk membandingkan usaha atau masukan dan imbalan yang mereka dapatkan dengan usaha atau masukan dan imbalan yang didapatkan oleh orang lain.

Keadilan organisasi ditempat ini kurang baik jika disesuaikan dengan pendapat Dyne dan Graham (2005) yang menyatakan pembagian upah yang sesuai usaha karyawan merupakan salah satu alasan suatu organisasi dikatakan memiliki keadilan organisasi yang baik. Karyawan yang ada di PT.X yang bekerja lebih banyak mendapatkan upah yang sama dengan karyawan lainnya yang bekerja lebih sedikit. Upah yang didapatkan karyawan tidak sepadan dengan usaha yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Pembagian hasil yang tidak dirasa tidak sepadan ini terjadi karena tidak adanya keterbukaan antara organisasi dengan karyawan dalam prosedur pembagian hasil di PT. X, sebagaimana yang dikatakan oleh Greenberg.

Mc. Farlin dan Sweeney (1992) memberikan pernyataan bahwa terdapat lima faktor yang mampu mempengaruhi keadilan dari suatu organisasi. Kelima faktor tersebut ialah 1) Karakteristik tugas; 2) kepercayaan antara bawahan kepada atasan; 3) *feedback* yang diberikan kepada karyawan; 4) kinerja

manajerial yang adil dan konsisten; 5) iklim organisasi. Dari berbagai faktor tersebut salah satu faktor yang memiliki dampak yang cukup berpengaruh pada keadilan organisasi suatu perusahaan adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi merupakan suatu persepsi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi mengenai situasi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi, situasi tersebut mempengaruhi sikap serta perilaku dan juga kinerja individu dalam organisasi (Wirawan, 2008). Menurut Lussier (2005) iklim organisasi merupakan persepsi dari karyawan yang menyangkut tentang kualitas dari lingkungan internal serta dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Wirawan dan Lussier mengemukakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu persepsi karyawan mengenai apa yang terjadi di dalam suatu organisasi. Iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja dalam organisasi. Suatu organisasi yang memiliki iklim kerja yang baik akan membuat para karyawannya merasakan kenyamanan dan kebersamaan dalam lingkungan organisasinya, selain itu seorang pegawai juga akan mampu untuk saling menghormati.

Satu organisasi dengan organisasi lainnya memiliki persepsi penilaian yang berbeda mengenai iklim organisasi karena masing-masing karyawan memiliki persepsi yang berbeda mengenai suatu lingkungan kerja. Iklim organisasi berbeda dengan budaya organisasi, iklim organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai apa yang terjadi dalam organisasi seperti yang dinyatakan oleh Wirawan dan Lussier budaya organisasi merupakan suatu nilai serta norma yang ada dalam organisasi untuk mengendalikan interaksi antar anggota organisasi maupun antar organisasi (Jones, 2008). Penelitian yang dilakukan Denison (1996) menyatakan bahwa iklim organisasi berbeda dengan budaya

organisasi, menurutnya iklim organisasi lebih mengacu pada situasi yang pada akhirnya berhubungan dengan pemikiran, perasaan dan perilaku individu dalam organisasi sedangkan budaya organisasi suatu konteks situasi yang telah berakar dalam sejarah yang pernah terjadi dalam organisasi. Berbeda dengan iklim organisasi yang hanya bersifat sementara atau mudah berubah-ubah, budaya organisasi ini lebih tetap atau tidak mudah berubah-ubah. Iklim organisasi yang mudah berubah seiring kondisi lingkungan kerja memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

Dunia kerja saat ini memiliki banyak pekerjaan yang perlu dilakukan dalam suatu kelompok, oleh sebab itu beradaptasi dengan perubahan dan juga meningkatkan kerjasama tim merupakan hal sangat perlu untuk ditingkatkan dan dipertahankan karena akan sangat berpengaruh terhadap keadaan lingkungan internal organisasi (Pratiwi I. , 2013). Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD dan karyawan ditemukan bahwa proses kerja yang terdapat dalam organisasi ini sangatlah santai. Karyawan bekerja sesuai dengan tugas yang telah diberikan dan mendapatkan *follow up* dari atasan mereka. Walaupun begitu karyawan merasa bahwa masih sulit untuk dapat menyalurkan aspirasi mereka kepada organisasi. Beberapa karyawan bahkan pernah mencoba mengatakan mengenai pembagian tugas dalam tim yang dirasa kurang *pas* kepada HRD namun tidak mendapatkan *respon* yang sesuai. Kurang adanya keterbukaan antar karyawan satu tim juga menyebabkan perasaan pembagian tugas yang tidak merata ini terus berlanjut.

Berdasarkan pernyataan dari karyawan bahwa lingkungan internal yang terdapat di PT.X ini dirasa cukup hal ini ditunjukkan melalui proses kerja yang santai namun tetap terdapat *follow up* antara atasan dan bawahan namun ditemukan

permasalahan yang muncul mengikutinya. Permasalahan yang ada seperti perasaan ketidakadilan yang ditunjukkan dengan adanya pembagian kompensasi yang dirasa tidak sesuai bagi karyawan yang bekerja lebih banyak, pembagian tugas yang tidak sesuai antar karyawan pada satu tim kerja yang sama, serta kurangnya komunikasi antar karyawan satu tim dan sulitnya memberikan aspirasi pada organisasi merupakan suatu tanda bahwa organisasi mungkin memiliki tingkat keadilan organisasi yang buruk.

Sebagaimana setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda satu sama lain, karyawan juga memiliki persepsi yang berbeda mengenai keadilan organisasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh persepsi mengenai iklim organisasi yang berbeda dalam satu organisasi. Seorang karyawan yang memiliki persepsi positif mengenai iklim organisasi akan merasakan kenyamanan dalam lingkungan kerjanya yang menimbulkan persepsi keadilan organisasi dalam organisasi tersebut tinggi. Begitupula sebaliknya, apabila persepsi karyawan mengenai iklim organisasi negatif maka karyawan akan merasakan ketidaknyamanan dalam proses bekerja sehingga menimbulkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi.

Karyawan dalam suatu organisasi mengharapkan untuk mendapatkan perlakuan yang adil. Perlakuan adil tersebut diharapkan tidak hanya melalui pembagian hasil melainkan juga pembagian peran serta interaksi yang sehat dalam lingkungan organisasi. Kenyataannya karyawan tidak merasakan perlakuan tersebut dari organisasi. Pembagian peran yang kurang terstruktur membuat karyawan merasa bekerja melebihi kewajibannya, hal tersebut berdampak pula dengan hasil yang tidak sesuai dengan hasil kerja mereka. Karyawan juga merasakan bahwa aspirasi yang mereka kemukakan kepada atasan tidak

mendapatkan tanggapan dan solusi perbaikan. Berbagai permasalahan tersebut timbul karena iklim organisasi yang kurang sehat pula walaupun sistem kerja santai dan terdapat *follow up* dari atasan namun komunikasi yang terjalin masih kurang yang dibuktikan dengan aspirasi yang tidak tersampaikan dengan baik antara bawahan kepada atasan.

Berbagai permasalahan yang timbul dalam organisasi tersebut bila tidak ada tindaklanjutnya akan berdampak pada organisasi. Organisasi yang tidak mampu mengatasi permasalahan ketidakadilan akan memberikan pengaruh yang besar pada hasil akhir dari perusahaan tersebut. Dampak ketidakadilan bagi organisasi antara lain organisasi akan kehilangan karyawan yang memiliki pengalaman dan performa kerja yang baik, frekuensi absen ketidakhadiran karyawan akan meningkat, ketidakpuasan karyawan yang meningkat, dan komitmen kerja yang rendah (Alikhani & Lebadi, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Nihayawati (2017) didapatkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup tinggi terhadap tingkat keadilan organisasi. Penelitian tersebut menyatakan bahwa iklim organisasi dan keadilan organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan. Hal tersebut menandakan bahwa bila dalam suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang baik maka sudah pasti memiliki tingkat keadilan organisasi yang baik pula, begitu juga sebaliknya. Penelitian ini menyatakan bahwa tingkat keadilan organisasi tergantung pada kondisi dari lingkungan organisasi tersebut. Perlakuan organisasi terhadap karyawan seperti pemberian kompensasi dan juga keadilan dalam pembagian tugas mempengaruhi persepsi karyawan mengenai tingkat keadilan organisasi. Selain penelitian yang dilakukan Nihayawati pada tahun 2017, Alikhani dan Lebadi

(2014) juga mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan keadilan organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara iklim organisasi dengan keadilan organisasi. Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan dan juga pihak personalia dari PT. X ditemukan hasil yang bertolak belakang. Organisasi tersebut memiliki lingkungan kerja internal yang santai dan kekeluargaan. Pt.X ini memiliki tingkat keadilan organisasi yang kurang baik karena adanya karyawan yang masih merasakan ketidakadilan dalam pembagian tugas dan juga kompensasi, kurang adanya keterbukaan mengenai prosedur pembagian hasil, dan kurangnya komunikasi antar karyawan serta sulitnya memberikan aspirasi kepada organisasi. Oleh sebab itu, peneliti berminat untuk melakukan penelitian Apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan keadilan organisasi?.

1.2 Tujuan

Menguji secara empirik hubungan antara iklim organisasi dengan keadilan organisasi pada karyawan PT. X

1.3 Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari Tujuan dilakukannya penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a. Manfaat teoritis, penelitian ini dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian kedepannya terutama dalam bidang Psikologi Industri yang berkaitan dengan iklim organisasi dan keadilan organisasi.

- b. Manfaat praktis, hasil penelitian ini akan menjadi referensi bagi HRD PT.X guna mengetahui keadilan organisasi terutama dalam kaitannya dengan iklim organisasi

