



**PENGARUH *ORGANIZATIONAL JUSTICE* TERHADAP INTENSI  
*TURNOVER* PADA KARYAWAN PT. MEKAR ARMADA JAYA**

**SKRIPSI**

Disajikan sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

oleh

**Wedha Arimidayanto Wibowo**

**1511412145**

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN PSIKOLOGI  
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2017**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa yang tertulis dalam skripsi dengan judul “Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Mekar Armada Jaya” ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah.

Semarang, 1 Februari 2017



Wedha Arimidayanto Wibowo

1511412145



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PENGESAHAN

Skripsi dengan judul “Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Mekar Armada Jaya” telah dipertahankan dihadapan Panitia penguji sidang skripsi Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang pada hari Rabu, 14 Desember 2016.

Mengetahui Panitia Ujian Skripsi:



Mrs. Sinta Saraswati, M.Pd., Kons  
NIP. 196006051999032001

Sekretaris

Rulita Hendriyani, S.Psi., M.Si  
NIP. 197202042000032001

Penguji I

Moh Iqbal Mabruji, S.Psi., M.Si  
NIP. 197503092008011008  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penguji II/ Pembimbing I

Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si  
NIP. 197905022008012018

Penguji III / Pembimbing II

Sugiariyanti, S.Psi., M.A.  
NIP. 197804192003122001

## MOTTO DAN PERUNTUKAN

### Motto:

a. Jangan lelah, bekerja diladangnya Tuhan roh kudus yang memberi kekuatan yang mengajar dan menompang (Franky Sihombing)

b. Masa depan bukanlah suatu jalan yang lurus. Banyak beraneka macam jalan yang ada. Kita harus mencoba untuk menentukan masa depan mana yang baik untuk kita.

(Akira)

### Peruntukan

Penulis peruntukan karya ini bagi:

Papa, Mama dan Adik yang selalu mendoakan, dan memberi dukungan disetiap keputusan yang penulis ambil.

Sekaligus teman-teman yang selalu memberikan pencerahan.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah, atas limpahan rahmat, anugrah dan karunia yang telah diberikan selama menjalani proses pembuatan Skripsi yang berjudul “Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan Pt. Mekar Armada Jaya” sampai selesai.

Bantuan, motivasi, dukungan dan doa dari berbagai pihak membantu penulis menyelesaikan proposal skripsi ini, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih setulus hati kepada:

1. Prof. Dr. Fakhruddin, M.Pd., Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan beserta jajaran pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Sugeng Hariyadi S. Psi. M.S., Ketua Jurusan Psikologi Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Moh Iqbal Mabruhi, S.Psi., M.Si., Sebagai dosen penguji 1, yang telah memberikan masukan dan penilaian terhadap skripsi penulis
4. Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si., Sebagai dosen penguji II dan pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan dimbingan selama proses bimbingan berlangsung serta memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Sugiariyanti, S.Psi., M.A., Sebagai dosen penguji III dan pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan dimbingan selama proses bimbingan berlangsung serta memberi saran dalam penyelesaian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Luthfi Fathan Darhiyanto, S.Psi., M.A., Dosen pembimbing akademik, yang dengan kesabarannya memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam penyelesaian proposal skripsi.
7. Bapak dan Ibu dosen yang telah membagikan ilmunya, terima kasih atas segala pengajarannya.
8. Para narasumber penelitian yang telah bersedia meluangkan waktunya.
9. Papa, Mama dan Yosua yang selalu mencurahkan kasih sayang, semangat dan doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya.
10. Teman-teman dalam membantu proses penelitian: Agung, Anissa, Bida, Kukuh, Prisca, Bahar dan Hanny yang telah menjadi sahabat sekaligus saudara buat penulis.
11. Teman-teman seperjuangan rombel 4, dan semua teman-teman psikologi angkatan 2012 yang telah mewarnai kisah selama di UNNES.
12. Semua pihak yang turut membantu dalam penyelesaian proposal skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis mengucapkan terima kasih setulus hati kepada semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini memberikan manfaat dan kontribusi dalam bidang psikologi pada khususnya dan semua pihak pada umumnya.

Semarang, 1 Februari 2017



Wedha Arimindayanto Wibowo

15114112145

## ABSTRAK

Wibowo, Wedha Arimidayanto. 2017. "Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Mekar Armada Jaya". *Skripsi*. Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Semarang. Dosen Pembimbing: Rahmawati Prihastuty, S.Psi., M.Si, Sugiariyanti, S.Psi., M.A

Kata Kunci : Intensi *turnover*, *Organizational justice*, Karyawan

Salah satu masalah organisasi adalah tingginya intensi *turnover* karyawan. PT. Mekar Armada Jaya merupakan perusahaan yang mengalami permasalahan tersebut. Salah satu indikasi yang menimbulkan intensi *turnover* karyawan adalah terdapatnya persepsi ketidakadilan dalam perusahaan. Beberapa karyawan PT. Mekar Armada Jaya merasa hasil yang didapat tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan. Proses membandingkan usaha terhadap hasil yang didapat disebut *organizational justice*. Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover*.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dan desain penelitian korelasional. Penelitian menggunakan 162 karyawan sebagai sampel dengan teknik pengambilan *proportional random sampling*. Penelitian menggunakan 37 item skala *organizational justice* dengan rentang validitas 0,199 sampai dengan 0,667 ( $\alpha=0,910$ ) dan 15 item skala intensi *turnover* dengan rentang validitas 0,447 sampai dengan 0,791 ( $\alpha=0,926$ ).

Metode analisis dalam penelitian menggunakan teknik analisis regresi linier dengan hasil koefisien  $\beta$  sebesar -0,401 dengan nilai signifikansi 0,000 ( $\alpha<0,05$ ). Berdasarkan nilai koefisien tersebut maka hipotesis penelitian diterima. *Organizational justice* karyawan pada kategori sedang. Secara umum komponen *organizational justice* karyawan pada kategori sedang dan *interactional justice* pada kategori tinggi. Intensi *Turnover* karyawan pada kategori sedang. *Organizational justice* memberikan pengaruh negatif terhadap intensi *turnover* dengan nilai koefisien  $R^2$  sebesar 0,351, nilai tersebut diartikan *organizational justice* memberikan sumbangan sebesar 35,1% sedangkan 64,9% sisanya dipengaruhi faktor lain. Saran penelitian bagi organisasi untuk meningkatkan *distributive, procedural, temporal dan spatial justice* pada karyawan sehingga dapat mengurangi intensi *turnover* pada perusahaan.

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN .....	ii
PENGESAHAN .....	iii
MOTTO DAN PERUNTUKAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN .....	xxii
<b>BAB</b>	
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
1.4.1 Manfaat Teoris .....	10
1.4.2 Manfaat Praktis .....	10
<b>2. LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Intensi <i>Turnover</i> .....	11
2.1.1 Definisi Intensi <i>Turnover</i> .....	11



2.1.2	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi <i>Turnover</i> .....	12
2.1.3	Aspek-Aspek Intensi <i>Turnover</i> .....	20
2.1.4	Indikasi Terjadinya Intensi <i>Turnover</i> .....	20
2.2	<i>Organizational Justice</i> .....	22
2.2.1	Definisi <i>Organizational Justice</i> .....	22
2.2.2.	Komponen <i>Organizational Justice</i> .....	25
2.2.2.1	<i>Distributive Justice</i> .....	25
2.2.2.2	<i>Procedural Justice</i> .....	27
2.2.2.3	<i>Interactional Justice</i> .....	29
2.2.2.4	<i>Temporal Justice</i> .....	30
2.2.2.5	<i>Spatial Justice</i> .....	32
2.2.3	Dampak <i>Organizational Justice</i> .....	34
2.3	Kerangka Berpikir .....	35
2.4	Hipotesis .....	41
3. METODE PENELITIAN		
3.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	42
3.1.1	Jenis Penelitian .....	42
3.1.2	Desain Penelitian .....	43
3.2	Variabel Penelitian .....	43
3.2.1	Identifikasi Variabel Penelitian.....	43
3.2.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	44
3.2.2.1	<i>Organizational Justice</i> .....	44
3.2.2.2	<i>Intensi Turnover</i> .....	46

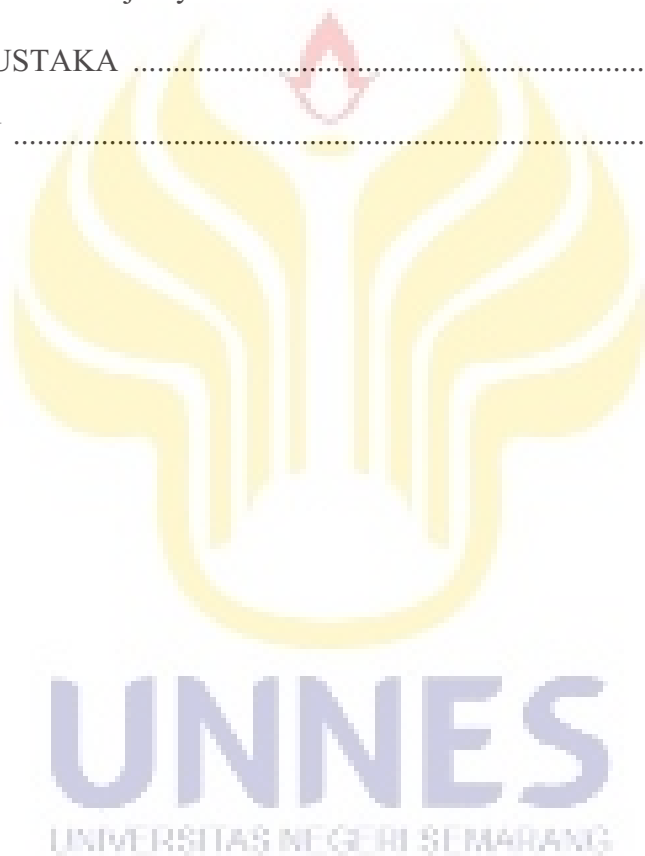
3.2.3	Hubungan Antar Variabel Penelitian .....	46
3.3	Populasi dan Sampel.....	46
3.3.1	Populasi .....	46
3.3.2	Sampel .....	48
3.4	Metode dan Alat Pengumpulan Data .....	49
3.4.1	Skala <i>Organizational Justice</i> .....	51
3.4.2	Skala Intensi <i>Turnover</i> .....	53
3.5	Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur .....	53
3.5.1	Uji Validitas .....	53
3.5.1.1	Validitas Tampang .....	54
3.5.1.2	Validitas Isi .....	54
3.5.1.3	Validitas Konstruk .....	54
3.5.2	Uji Reliabilitas .....	55
3.6	Metode Analisis Data.....	56
3.6.1	Uji Statistik Deskriptif .....	56
3.6.2	Uji Asumsi .....	57
3.6.2.1	<i>Uji Normalitas</i> .....	57
3.6.2.2	<i>Uji Linieritas</i> .....	58
3.6.3	Uji Hipotesis .....	58
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Persiapan Penelitian .....	59
4.1.1	Orientasi Kanchah Penelitian .....	59
4.1.2	Proses Perijinan .....	60

4.1.3	Penentuan Subjek Penelitian .....	61
4.1.4	Penyusunan Instrumen .....	62
4.1.5	Prosedur Pengumpulan Skala .....	64
4.2	Pelaksanaan Penelitian .....	64
4.2.1	Pengumpulan Data .....	64
4.2.2	Pemberian Skoring .....	65
4.3	Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	66
4.3.1	Validitas Instrumen .....	66
4.3.1.1	Validitas Instrumen <i>Organizational Justice</i> .....	66
4.3.1.2	<i>Validitas Instrumen Intensi Turnover</i> .....	68
4.3.2	Reliabilitas Instrumen .....	68
4.3.3	Gambaran Subjek Penelitian .....	69
4.4	Hasil Penelitian .....	70
4.4.1	Analisis Deskriptif .....	70
4.4.1.1	Gambaran <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	71
4.4.1.1.1	Gambaran Umum <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	71
4.4.1.1.1.1	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Usia Karyawan 20 – 30 Tahun .....	73
4.4.1.1.1.2	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Usia Karyawan 31 – 40 Tahun .....	75
4.4.1.1.1.3	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Usia Karyawan Lebih dari 41 Tahun .....	77
4.4.1.1.1.4	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 1 – 5 Tahun .....	81

4.4.1.1.1.5	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 6 – 10 Tahun .....	83
4.4.1.1.1.6	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 11 – 15 Tahun .....	85
4.4.1.1.1.7	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan Lebih dari 16 Tahun.....	87
4.4.1.1.2	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Komponen <i>Distributive Justice</i> .....	91
4.4.1.1.3	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Komponen <i>Procedural Justice</i> .....	93
4.4.1.1.4	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Komponen <i>Interactional Justice</i> .....	95
4.4.1.1.5	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Komponen <i>Temporal Justice</i> .....	97
4.4.1.1.6	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Komponen <i>Spatial Justice</i> .....	99
4.4.1.2	Gambaran <i>Instensi Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	103
4.4.1.2.1	Gambaran Umum Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	104
4.4.1.2.1.1	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Usia Karyawan 20 – 30 Tahun .....	106
4.4.1.2.1.2	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Usia Karyawan 31 – 40 Tahun .....	108
4.4.1.2.1.3	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Usia Karyawan Lebih dari 41 Tahun .....	110
4.4.1.2.1.4	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun .....	113
4.4.1.2.1.5	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun .....	115

4.4.1.2.1.6	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun .....	117
4.4.1.2.1.7	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun .....	119
4.4.1.2.2	Gambaran Secara Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Pemikiran Karyawan Untuk Berhenti .....	122
4.4.1.2.3	Gambaran Secara Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Pencarian Secara Aktif Informasi Mengenai Lowongan Pekerjaan .....	124
4.4.1.2.4	Gambaran Secara Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Keinginan Berpindah Dalam Waktu Dekat .....	126
4.4.2	Analisis Inferensial .....	131
4.4.2.1	Hasil Uji Asumsi .....	131
4.4.2.1.1	Hasil Uji Normalitas .....	131
4.4.2.1.2	Hasil Uji Linieritas .....	132
4.4.2.2	Hasil Uji Hipotesis .....	133
4.4.2.2.1	Hasil Uji Koefesien Determinasi .....	133
4.4.2.2.2	Hasil Uji Signifikansi Simultan .....	134
4.4.2.2.3	Hasil Uji T .....	135
4.5	Pembahasan .....	136
4.5.1	Pembahasan Analisis Deskriptif .....	136
4.5.1.1	Pembahasan Analisis Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	136
4.5.1.2	Pembahasan Analisis Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	141
4.5.2	Pembahasan Analisis Inferensial Pengaruh <i>Organizational Justice</i> Terhadap Intensi <i>Turnover</i> .....	146
4.6	Keterbatasan Penelitian .....	150

5.	Simpulan dan Saran .....	152
5.1	Simpulan .....	152
5.2	Saran .....	153
5.2.1	Organisasi (Perusahaan) .....	153
5.2.2	Karyawan .....	154
5.2.2.	Peneliti Selanjutnya .....	154
	DAFTAR PUSTAKA .....	156
	LAMPIRAN .....	163



## Daftar Tabel

Tabel		Halaman
1.1	Jumlah Karyawan Keluar Tahun 2013 - 2015 .....	4
2.1	Komponen <i>Organizational Justice</i> .....	33
3.1	Sampel Penelitian .....	48
3.2	Susunan Skoring Skala Psikologi .....	51
3.3	<i>Blue Print</i> Skala <i>Organizational Justice</i> .....	52
3.4	<i>Blue Print</i> Skala Intensi <i>Turnover</i> .....	53
4.1	Validitas Item Skala <i>Organizational Justice</i> .....	67
4.2	Validitas Item Skala Intensi <i>Turnover</i> .....	68
4.3	Tabel Interpretasi Nilai Reliabilitas .....	69
4.4	Karakteristik Subjek Berdasarkan Usia .....	69
4.5	Karakteristik Subjek Berdasarkan Lama Berkerja.....	69
4.6	Penggolongan Kategorisasi Analisis Berdasarkan <i>Mean</i> Teoritik	70
4.7	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> .....	72
4.8	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	72
4.9	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Karyawan Berusia 20 – 30 Tahun .....	73
4.10	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia 20 – 30 Tahun .....	74
4.11	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia 31 – 40 Tahun .....	76
4.12	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia 31 – 40 Tahun .....	76

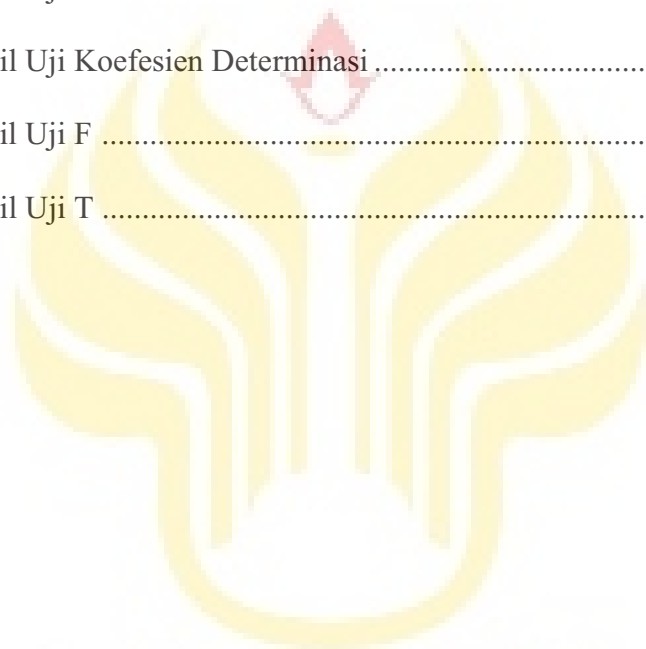
4.13	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia Lebih dari 41 Tahun .....	78
4.14	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia Lebih dari 41 Tahun .....	79
4.15	Ringkasan Gambaran <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Usia Karyawan .....	80
4.16	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 1 – 5 Tahun .....	81
4.17	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun	82
4.18	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 6 – 10 Tahun .....	83
4.19	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun	84
4.20	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan 11 - 15 Tahun .....	86
4.21	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun	86
4.22	Statistik Deskriptif <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan Lebih dari 16 Tahun .....	88
4.23	Distribusi Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun .....	89
4.24	Ringkasan Gambaran <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja Karyawan	90
4.25	Statistik Deskriptif <i>Distributive Justice</i> .....	91
4.26	Distribusi Frekuensi <i>Distributive Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	92
4.27	Statistik Deskriptif <i>Procedural Justice</i> .....	93
4.28	Distribusi Frekuensi <i>Procedural Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	94



4.29	Statistik Deskriptif <i>Interactional Justice</i> .....	95
4.30	Distribusi Frekuensi <i>Interactional Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	96
4.31	Statistik Deskriptif <i>Temporal Justice</i> .....	97
4.32	Distribusi Frekuensi <i>Temporal Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	98
4.33	Statistik Deskriptif <i>Spatial Justice</i> .....	100
4.34	Distribusi Frekuensi <i>Spatial Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya .....	100
4.35	Ringkasan Gambaran Frekuensi <i>Organizational Justice</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Tiap Komponennya .....	101
4.36	Perbandingan <i>Mean</i> Empiris Komponen <i>Organizational Justice</i> .....	103
4.37	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> .....	104
4.38	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya.....	105
4.39	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berusia 20 – 30 Tahun .....	106
4.40	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia 20 – 30 Tahun .....	107
4.41	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berusia 31 – 40 Tahun .....	108
4.42	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia 31 – 40 Tahun .....	109
4.43	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berusia Lebih dari 41 Tahun .....	110
4.44	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berusia Lebih dari 41 Tahun .....	111

4.45	Ringkasan Gambaran Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Usia Karyawan .....	112
4.46	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun .....	113
4.47	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun .....	114
4.48	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun .....	115
4.49	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun .....	116
4.50	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun .....	117
4.51	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun .....	118
4.52	Statistik Deskriptif Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun.....	119
4.53	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun .....	120
4.54	Ringkasan Gambaran Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Lama Kerja Karyawan .....	121
4.55	Statistik Deskriptif Aspek Pemikiran Karyawan Untuk Berhenti.....	122
4.56	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Pemikiran Karyawan Untuk Berhenti.....	123
4.57	Statistik Deskriptif Aspek Pencarian Secara Aktif Informasi Mengenai Lowongan Pekerjaan .....	124
4.58	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Pencarian Secara Aktif Informasi Mengenai Lowongan Pekerjaan .....	125
4.59	Statistik Deskriptif Aspek Keinginan Karyawan untuk Berpindah Dalam Waktu Dekat .....	127

4.60	Distribusi Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Aspek Keinginan Karyawan Untuk Berpindah Dalam Waktu Dekat	128
4.61	Ringkasan Gambaran Frekuensi Intensi <i>Turnover</i> Karyawan PT. Mekar Armada Jaya Berdasarkan Aspeknya .....	129
4.62	Perbandingan <i>Mean</i> Empiris Aspek Intensi <i>Turnover</i> .....	130
4.63	Hasil Uji Normalitas .....	131
4.64	Hasil Uji Linieritas .....	132
4.65	Hasil Uji Koefesien Determinasi .....	133
4.66	Hasil Uji F .....	134
4.67	Hasil Uji T .....	145



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Kerangka Konseptual Pengaruh <i>Organizational Justice</i> terhadap Intensi <i>Turnover</i> .....	40
3.1	Hubungan Antar Variabel .....	46
4.1	Diagram Persentase Umum <i>Organizational Justice</i> .....	73
4.2	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Karyawan Berusia 20 s.d 30 Tahun .....	75
4.3	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Karyawan Berusia 31 s.d 40 Tahun .....	77
4.4	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Karyawan Berusia Lebih dari 40 Tahun .....	79
4.5	Gambaran <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Usia Karyawan	80
4.6	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun .....	83
4.7	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun .....	85
4.8	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun .....	87
4.9	Diagram Persentase <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun .....	89
4.10	Gambaran <i>Organizational Justice</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan .....	90
4.11	Diagram Persentase <i>Distributive Justice</i> .....	92
4.12	Diagram Persentase <i>Procedural Justice</i> .....	95
4.13	Diagram Persentase <i>Interactional Justice</i> .....	97
4.14	Diagram Persentase <i>Temporal Justice</i> .....	99

4.15	Diagram Persentase <i>Spatial Justice</i> .....	101
4.16	Gambaran Spesifik <i>Organizational Justice</i> .....	102
4.17	Perbandingan Mean Empiris Komponen <i>Organizational Justice</i> .....	103
4.18	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> .....	105
4.19	Diagram Persentase Intensi Turnover Karyawan Berusia 20 – 30 Tahun .....	107
4.20	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berusia 31 – 40 Tahun .....	109
4.21	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Karyawan Berusia Lebih dari 41 Tahun .....	111
4.22	Gambaran Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Usia Karyawan ..	112
4.23	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 1 – 5 Tahun .....	114
4.24	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 6 – 10 Tahun .....	116
4.25	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja 11 – 15 Tahun .....	118
4.26	Diagram Persentase Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja Lebih dari 16 Tahun .....	120
4.27	Gambaran Intensi <i>Turnover</i> Berdasarkan Lama Kerja Karyawan	121
4.28	Diagram Persentase Aspek Pemikiran Karyawan Untuk Berhenti	124
4.29	Diagram Persentase Aspek Pencarian Secara Aktif informasi Mengenai Lowongan Pekerjaan.....	126
4.39	Diagram Persentase Aspek Kengininan Karyawan Untuk Berpindah dalam Waktu Dekat .....	128
4.31	Gambaran Spesifik Intensi <i>Turnover</i> Ditinjau Dari Setiap Aspek .....	129
4.32	Perbandingan <i>Mean</i> Empiris Aspek Intensi <i>Turnover</i> .....	130

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi PT. Mekar Armada Jaya .....	163
2. Skala Penelitian.....	164
3. Tabulasi Data Penelitian .....	172
4. Hasil Validitas Skala.....	197
5. Hasil Reliabilitas Skala.....	202
6. Hasil Uji Asumsi.....	203
7. Hasil Uji Hipotesis.....	204
8. Statistik Deskriptif .....	205
9. Surat Ijin Penelitian.....	206
10. Surat Keterangan Penelitian.....	207



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Meningkatnya iklim globalisasi dan persaingan dalam dunia industri menyebabkan perusahaan harus melakukan program penyusunan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif (Nadiri dan Tanova, 2010:33). Perusahaan yang dapat mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya secara efektif akan memiliki profitabilitas, produktifitas, nilai pasar dan pertumbuhan laba yang tinggi, dengan kata lain perusahaan dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Sehingga, pemegang saham dan investor tidak perlu takut akan mengalami kerugian (Melinda dan Zulkarnain, 2004:55).

Pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi ketentuan nantinya dapat memunculkan berbagai masalah. Salah satunya, banyak pegawai yang sebenarnya mempunyai potensi tetapi tidak mampu untuk berprestasi atau memunculkan bakat dalam pekerjaannya. Hal ini dimungkinkan karena ketidakcocokan dengan jabatan yang ditempati atau mungkin karena kebijakan perusahaan itu sendiri, sehingga menyebabkan pegawai tidak memiliki rasa aman dan betah yang menimbulkan tindakan karyawan ingin pindah ke perusahaan yang lain (Mangkunegara, 2009:1).

Keinginan untuk berpindah (intensi *turnover*) adalah suatu bentuk dari reaksi penyebab timbulnya *turnover* dan nantinya dapat berdampak pada *turnover* nyata karyawan, meskipun mereka belum mempunyai alternatif pekerjaan lain

ketika keluar nantinya (Wardani dkk, 2014:1). Saat ini tingginya tingkat intensi *turnover* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Adanya *turnover* karyawan yang tinggi akan berdampak merugikan organisasi. Selain berdampak pada biaya keuangan secara langsung, hal tersebut juga berdampak pada yang lainnya seperti kemungkinan hilangnya karyawan yang memiliki keterampilan yang sangat dibutuhkan baik dalam pengetahuan atau pengamalan kerja, gangguan pada proses produksi dan dapat berdampak pula pada moral tenaga kerja yang lainnya (Ponnu dan Chuah, 2010:2676). Pada kondisi yang ekstrim, *turnover* dapat menghambat usaha untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi ditinggalkan oleh karyawan terbaiknya (Kuean dkk, dalam Muhammad dan Fajrianti, 2013:2). Oleh karena itu, organisasi harus mencoba menghindari untuk melakukan *involuntary turnover* dan meminimalisir adanya *voluntary turnover* khususnya pada karyawan terbaik dalam organisasi tersebut (Noe dkk, 2011:293).

Negara-negara di asia pasifik telah mengalami peningkatan angka *turnover* semenjak tahun 2011, dimana pada tahun 2011 tingkat *turnover* berada pada presentase 14,4% dan pada tahun 2012 meningkat menjadi 15,2% (Willis, 2012). Data lainnya yang didapat dari jurnal yang diterbitkan oleh Halim (2013:1) pada tahun 2012 jumlah *turnover* di Indonesia cenderung tinggi, mencapai angka 20,87% yang terdiri dari 20,35% *voluntary turnover* dan 0,52% *involuntary turnover*. Angka tersebut jauh lebih tinggi dibandingkan tingkat *turnover* secara global yang hanya mencapai 11,20% dimana 8,24% merupakan *voluntary turnover* dan 2,96% *involuntary turnover*. Kapoor (2013) melaporkan tingkat



*turnover* di Indonesia pada tahun 2013 mencapai angka 25,8% dengan persentase tersebut Indonesia menjadi negara dengan tingkat *turnover* tertinggi nomor 3 setelah Rusia (26,8%) dan India (26,9%). MichaelPage (2015) pada tahun 2015 melakukan survei *online* yang diikuti oleh 500 responden dari seluruh Indonesia, dari survei tersebut didapatkan 72% dari responden menyatakan bahwa mereka akan keluar atau menginginkan untuk berganti pekerjaan dalam beberapa bulan kedepan.

PT. Mekar Armada Jaya (*New Armada*) merupakan salah satu perusahaan besar di Magelang yang bergerak di bidang *manufacturing* otomotif. Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh manager bagian produksi pada Rabu 23 Agustus 2015, beliau mengakui salah satu tantangan terbesar dalam perusahaan ini adalah tingginya tingkat *turnover* sehingga menyebabkan proses produksi sering kali terhambat karena sering bergantinya tenaga kerja yang ada. Selain dengan manager bagian produksi, penulis juga bertanya kepada 6 karyawan yang masih bekerja pada 25 Agustus 2015 adapun hasil yang diperoleh yaitu 5 karyawan berpikiran untuk keluar dan mencari pekerjaan baru setelah sekiranya cukup mendapat pengalaman, dan 4 karyawan saat ini juga berkerja sambil mencari informasi mengenai lowongan pekerjaan.

Selain itu selama penulis melakukan studi pendahuluan 18-29 Agustus 2015 terdapat 4 karyawan yang mengajukan *resign* atau mengundurkan diri (*voluntary turnover*) dari jabatannya. Informasi lain yang penulis dapat berupa data karyawan keluar pada tiga tahun terakhir yang penulis peroleh langsung dari bagian personalia PT. Mekar Armada Jaya sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Keluar Tahun 2013 – 2015**

Tahun	Jumlah Karyawan		Karyawan Keluar		Total
	Bulanan	Harian	Bulanan	Harian	
2013	361	1983	73 (20%)	382 (19%)	455 (19%)
2014	400	2731	79 (20%)	1118 (41%)	1197 (38%)
2015	537	1925	66 (12%)	1042 (54%)	1108 (45%)

Sumber : Internal Perusahaan data per mei 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bagaimana tingginya angka *turnover* karyawan yang terdapat pada PT. Mekar Armada Jaya. Data-data diatas didukung oleh pendapat dari pimpinan *Human Capital* PT. Mekar armada jaya pada 28 Agustus 2015 beliau mengatakan untuk tingkat *turnover* dapat dikatakan tinggi dikarenakan setiap bulannya terdapat karyawan yang mengundurkan diri secara baik-baik atau mengundurkan diri secara tiba-tiba, hal tersebut pastilah merugikan perusahaan karena mengganggu jalannya proses produksi yang berlangsung. Selain itu, pimpinan *Human Capital* PT. Mekar Armada Jaya juga mengatakan salah satu alasan karyawan mengundurkan diri karena adanya pandangan atas perlakuan tidak adil yang karyawan terima yaitu dengan adanya konflik kepentingan yang masih terjadi dalam pengambilan keputusan.

Adanya ketidakadilan tersebut sempat membuat beberapa karyawan PT. Mekar Armada Jaya pada tahun 2014 mengadakan demo demi menuntut keadilan. Berdasarkan informasi dari *Human Capital* PT. Mekar Armada Jaya, Tuntutan utama yang diajukan oleh buruh yaitu kenaikan upah, penetapan status kepegawaian dan kebebasan dalam berserikat. Hasil yang didapat dari demo tersebut tidak seperti yang diharapkan oleh pihak karyawan melainkan pihak perusahaan memutuskan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (*involuntary turnover*) kepada seluruh karyawan yang mengikuti demo tersebut.

Selain itu terdapat pula alasan yang lain, menurut Nugroho (dalam Puspitasari, 2015) pemutusan hubungan kerja yang dilakukan secara sepihak dikarenakan adanya perubahan sistem manajemen dan para karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja tersebut merupakan karyawan yang telah mengabdikan dengan rata-rata 10-15 tahun tanpa adanya kejelasan status pekerjaan.

Ketidakadilan lainnya yang karyawan rasakan ketika bekerja, dikutip dari wawancara yang peneliti lakukan terhadap 6 karyawan pada 25 Agustus 2015 didapatkan hasil 4 dari 6 karyawan merasa adanya perbedaan gaji yang diterima dengan adanya gaji tipe A dan tipe B meskipun masih dalam satu jabatan yang sama dan masa kerja yang sama, 4 dari 6 karyawan merasa sulitnya untuk mengembangkan karir karena masih terdapat kepentingan individu yang didahulukan dalam setiap pengambilan keputusan, 4 dari 6 karyawan merasa tidak jelasnya proses pengangkatan karyawan tetap sehingga terdapat karyawan yang memiliki masa kerja lama tetapi masih dalam status kontrak, 3 dari 6 karyawan merasa peraturan yang diterapkan dalam perusahaan terkesan pilih-pilih, 4 dari 6 karyawan tidak paham dengan jelas apa tugas-tugas pokok apa yang harus mereka kerjakan sesuai jabatan yang mereka tempati, dan 4 dari 6 karyawan berpikir akan mengundurkan diri dari perusahaan karena ketidak-adilan yang diterimanya. Berdasarkan data yang peneliti peroleh, diduga tingginya turnover di PT. Mekar Armada Jaya disebabkan oleh rendahnya persepsi karyawan mengenai keadilan yang mereka dapatkan dalam perusahaan.

Marissa (2010:23) mendefinisikan keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap

karyawan sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak sesuai apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan. Adil atau tidaknya perlakuan perusahaan yang diberikan pada karyawan tergantung dari bagaimana persepsi karyawan tersebut bukan dari persepsi perusahaan (Cropanzano dan Greenberg, dalam Muhammad dan Fajrianti, 2013 :2).

*Cropanzano dkk*, (2007:36-37) membagi keadilan organisasi menjadi tiga komponen yaitu: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif mengacu pada keadilan berdasarkan hasil yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan karena tidak semua orang haruslah mendapatkan hasil yang sama ketika mengeluarkan usaha yang berbeda. Keadilan prosedural mengacu pada keadilan mengenai kebijakan prosedur yang dirasakan karyawan dalam hal pembuatan keputusan (Greenberg, 1990 :400). Keadilan Interaksional mengacu pada cara organisasi memperlakukan dan berkomunikasi dengan karyawan (Cohen-Carash dan Spector, 2001:279).

Usmani dan Jamal (2013:353 ) menambahkan dua aspek baru dalam keadilan organisasi yaitu keadilan *temporal* (*temporal justice*) dan keadilan *spatial* (*spatial justice*). Keadilan *temporal* mengacu pada keadilan mengenai kebijakan organisasi dalam melakukan pembagian waktu, dimana seorang karyawan memiliki hak untuk memiliki waktu yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaannya. Keadilan *spatial* mengacu pada keadilan mengenai persepsi yang berkaitan dengan jarak geografis dari sumber daya atau perbandingan antara

pendirian fasilitas pada perusahaan utama dan perusahaan-perusahaan cabang berdasarkan jarak geografis.

Cropanzano dkk, (2007:35) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten daripada keputusan seseorang karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang.

Bakhsi (2009:146) menyatakan bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Ketika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan perlakuan sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan untuk perusahaan maka karyawan tidak akan meninggalkan perusahaannya (Aydogdu dan Asikgil, 2011:44). Sebaliknya jika karyawan merasakan suatu ketidakadilan maka dimungkinkan moral mereka akan turun dan kemungkinan besar mereka akan meninggalkan pekerjaannya (Folger dan Cropanzano, dalam Parker dan Kohlmeyer III, 2005:357).

Adanya hubungan antara *organizational justice* dengan intensi *turnover* didukung oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Handi dan Suhariadi (2003:12) mendapatkan hasil penelitian yaitu *organizational justice* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap *intensi turnover* karyawan.

Muhammad dan Fajrianti (2013:6) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh *organizational justice* terhadap *intensi turnover* dengan subjek karyawan arsitek dan kontraktor di kota surabaya, hasil penelitian tersebut menunjukkan *organizational justice* memberikan pengaruh sebesar 62,6% terhadap variabel *intensi turnover*. Alexander dan Ruderman (1987:192) melaporkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor penyebab terjadi *intensi turnover*.

Melihat adanya kesinambungan antara kajian teoritis dengan permasalahan nyata yang terjadi di PT. Mekar Armada Jaya, Peneliti ingin menguji lebih lanjut mengenai variabel yang diduga berpengaruh memunculkan terjadinya *intensi turnover* yaitu *organizational justice*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian yang ada sebelumnya adalah dimana penelitian sebelumnya sebagian besar hanya menggunakan dimensi keadilan distributif, prosedural, interaksional atau memecah aspek keadilan interaksional menjadi dimensi keadilan organisasi tersendiri yaitu keadilan interpersonal dan informasional (Handi dan Suhariyadi, 2003; Parker dan Kohlmeyer III, 2005; Daromes, 2006; Nadiri dan Tanova, 2010; Ponnu dan Chuah, 2010; Muhammad dan Fajrianti, 2013; Sukmawijaya, 2013; Rosmaningrum, 2014; Wongan, 2014; Putra dan Putra, 2015; Wiratama dan Suana, 2015; Yunita dan Putra, 2015). Pada Penelitian kali ini akan ditambahkan dua dimensi yang lainnya yaitu keadilan temporal dan keadilan spatial. Penelitian ini juga merujuk pada rekomendasi hasil penelitian dari Azami dkk (2016:34) yang menganjurkan untuk melakukan penelitian tentang keadilan dalam konteks negara yang berbeda.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan dan mengingat urgensi penelitian bagi perusahaan serta menambah khazanah pemahaman tentang pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover*, berdasarkan landasan tersebut peneliti memilih judul “Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap Intensi *Turnover* pada Karyawan PT. Mekar Armada Jaya”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah di uraikan diatas, maka dapat ditarik rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat *organizational justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya?
  - a. Tingkat *distributive justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya
  - b. Tingkat *procedural justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya
  - c. Tingkat *interactional justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya
  - d. Tingkat *temporal justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya
  - e. Tingkat *spatial justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya
2. Bagaimana tingkat intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya?
3. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian.

1. Untuk melihat tingkat *organizational justice* (*distributive, procedural, interactional, temporal* dan *spatial*) karyawan PT. Mekar Armada Jaya.
2. Untuk melihat tingkat intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya.



3. Untuk melihat pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian dilakukan disamping untuk memperoleh hasil yang akurat dan sesuai dengan apa yang diteliti juga diharapkan penelitian akan mempunyai manfaat bagi banyak pihak. Dalam hal ini peneliti memaparkan manfaat teoritis dan manfaat praktis.

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang psikologi industri dan organisasi, mengenai keadilan organisasional dalam kaitannya dengan intensi *turnover* terhadap sudut pandang psikologi dan menarik untuk dilakukan penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini dapat diharapkan dapat menjelaskan betapa pentingnya suatu keadilan organisasi bagi para karyawan dalam usaha untuk menurunkan tingkat *turnover* mereka terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Memberikan informasi mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi *turnover*. Melalui informasi ini pihak perusahaan dapat melihat sejauh mana keadilan organisasi yang dimiliki karyawan untuk mengurangi tingginya angka *turnover* pada perusahaan tersebut.



## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Intensi *Turnover*

##### 2.1.1 Definisi Intensi *Turnover*

Carmeli dan Weisberg (2006:191) mendefinisikan “*Turnover intention refers to the subjective estimation of an individual regarding the probability that she/he will be leaving the organization she/he works for in the near future*”. Dapat diartikan bahwa intensitas *turnover* merupakan rencana subjektif dari seseorang individu berdasarkan kemungkinan dia akan meninggalkan organisasi dimana dia berkerja untuk kedepan. Menurut Lum dkk, (1998:312) intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk keluar organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu keinginan seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Sementara Handi S. dan Suhariadi (2003:5) mendefinisikan bahwa intensi *turnover* adalah niat, kemauan, atau kehendak individu untuk keluar dengan sendirinya dari organisasi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli mengenai intensi *turnover* maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan keinginan dari diri karyawan untuk melakukan tindakan pengunduran diri atau keluar dari sebuah organisasi. Munculnya tindakan tersebut muncul karena adanya pengaruh dari dalam individu itu sendiri atau dari organisasi yang ditempati oleh karyawan tersebut.

## 2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover

Mobley menggunakan istilah faktor penentu dalam arti umum untuk menggambarkan sebab dari *turnover* karyawan, baik secara langsung, tidak langsung, dan kausal atau saling berhubungan. Mobley (1986:108-125), membagi faktor intensi *turnover* menjadi empat bagian yaitu sebagai berikut :

### 2.1.2.1 Faktor Ekonomi

Merupakan keadaan yang terjadi pada sektor ekonomi antara lain meliputi tingkat-tingkat pengangguran dan pemerkerjaan, laju lowongan pekerjaan, produk nasional bruto, laju inflasi, komposisi angkatan kerja dan permintaan pasar karyawan.

### 2.1.2.2 Keadaan Organisasi

#### 1. Tipe Industri

BNA dan Price (dalam Mobley, 1986:108) mendapatkan hasil yang berbeda dalam melakukan study bidang organasasi mana yang memiliki angka *turnover* tertinggi. Dari hasil tersebut diketahui terdapat suatu jajaran pergantian karyawan yang luas dalam suatu kategori. Varian tersebut meberi kesan ada pengaruh kuat terhadap intensitas *turnover*.

#### 2. Kategori Jabatan

Adanya sifat dan teknologi suatu organisasi mengharuskan penggunaan kategori jabatan yang berbeda-beda, maka dengan adanya perbedaan tersebut dapat membantu dalam memperkirakan hubungan jabatan dengan laju intensitas *turnover* karyawan. Price (dalam Mobley, 1986:110) menyajikan beberapa

panduan mengenai *turnover* berdasarkan kelompok jabatan diantaranya antara lain:

- a. Tenaga kerja kasar dari pada tenaga kerja halus,
- b. Tingkat-tingkat keterampilan yang lebih rendah di kalangan tenaga kasar,
- c. Kategori-kategori yang bukan managerial.

### 3. Besar Kecilnya Organisasi

Besar kecilnya organisasi memiliki hubungan dengan pergantian karyawan. Dimana semakin besar organisasi maka semakin besar pula tingkat pergantian karyawannya.

### 4. Besar Kecilnya Unit Kerja

Besar kecilnya unit kerja berkaitan dengan pergantian karyawan dikarenakan hal tersebut dapat berhubungan dengan keterpaduan kelompok, personalisasi, dan komunikasi antar anggota unit kerja.

### 5. Kompensasi

Para peneliti memastikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara tingkat-tingkat pembayaran dengan laju pergantian karyawan. Armknecht dan Early (dalam Mobley, 1986:112) mendapati bahwa faktor yang terpenting yang menentukan variasi-variasi antar industri dalam hal pelepasan sukarela ialah tingkat penghasilan yang relatif. Pergantian karyawan terdapat pada tingkat tertinggi dalam industri-industri yang membayar rendah karyawannya.

### 6. Bobot Kerja

Price (dalam Mobley, 1986:113) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara rutinitas kerja dengan pergantian karyawan. Masalah pokok ini

banyak mengundang perhatian mengenai variabel-variabel individual karena adanya dugaan besar atau kecilnya bobot kerja tergantung pada perbedaan individual.

#### 7. Gaya Kepemimpinan

Terdapat tingkat pergantian karyawan yang tinggi dalam kelompok-kelompok kerja dimana mandornya acuh tak acuh, secara teoritis hal tersebut menggambarkan gaya perilaku penyelia dan bagaimana pandangan dari karyawan.

#### 8. Variabel Lain

Price (dalam Mobley, 1986:114) mengemukakan bahwa sentralisasi menghasilkan tingkatan pergantian karyawan yang lebih tinggi. Perpaduan dan komunikasi menghasilkan tingkatan yang lebih rendah.

##### 2.1.2.3 Faktor Individual

#### 1. Usia

Para peninjau keperustakaan mengenai *turnover* karyawan mengemukakan adanya hubungan negatif antara usia dengan masa jabatan karyawan dimana karyawan yang lebih muda lebih cenderung untuk melakukan *turnover*. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang lebih muda mempunyai kemungkinan kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan yang baru dan memiliki tanggung jawab kekeluargaan yang lebih kecil dan mungkin juga karena harapan-harapan mereka tidak terpenuhi pada perusahaan dimana tempatnya bekerja.

## 2. Masa Kerja

*Turnover* jauh lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. *U.S. Civil Service Commission* (dalam Mobley, 1986:117) mendapati bahwa pada setiap kelompok tertentu yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun dari masa bakti.

## 3. Jenis Kelamin

Keperpustakaan mengenai hubungan jenis kelamin dengan *turnover* karyawan sangat lah beragam hal tersebut dimungkinkan karena terdapat variasi variabel lain yang ikut berpengaruh antara lain jabatan dan juga tanggung jawab terhadap keluarga.

## 4. Pendidikan

Hasil dari studi yang dilakukan oleh mobley menunjukkan tidak terdapat tanda-tanda bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pendidikan dengan tingginya *turnover* dikarenakan belum adanya rentang jenjang pendidikan yang sangat berbeda pada tahun tersebut.

## 5. Kepribadian

Porter dan Steers (dalam Mobley, 1986:118) mengemukakan bahwa orang-orang yang meninggalkan organisasi cenderung ada di ujung batas faktor-faktor kepribadian seperti agresi-prestasi, kemandirian dan kepercayaan pada diri sendiri dengan demikian adanya perbedaan-perbedaan kepribadian akan mempunyai dampak terhadap *turnover* karyawan.

#### 6. Minat

Semakin sama syarat-syarat pekerjaan dengan minat seseorang terhadap pekerjaan, semakin rendah pula laju *turnover* karyawan.

#### 7. Bakat dan Kemampuan

Terdapat hubungan antara bakat dan kemampuan dengan laju *turnover* karyawan. Dimana jika karyawan bekerja sesuai bakat dan kemampuannya maka semakin rendah pula laju *turnover* karyawan.

#### 8. Profesionalisme

Profesionalisme memiliki hubungan dengan laju *turnover* karyawan dimana profesionalisme pada umumnya dan khususnya memiliki keikatan yang profesional, yakni semakin banyak penggunaan kriteria imbalan profesional itu dimasukan maka semakin berkurang pula tingkat *turnover* karyawan.

#### 9. Prestasi

Seybolt dkk, (dalam Mobley, 1986:120) berpendapat bahwa semakin tinggi prestasi kerja karyawan maka kemungkinan untuk melakukan *turnover* semakin rendah.

#### 2.1.2.4 Faktor lainnya

##### 1. Kepuasan Terhadap Pekerjaan

Bukti-bukti penelitian menunjang terdapat hubungan negatif antara kepuasan pekerjaan dengan pergantian karyawan.

##### 2. Aspirasi dan Harapan Karir

Keputusan terhadap pemilihan pekerjaan merupakan suatu reaksi penilaian yang berpedoman pada masa sekarang untuk menentukan masa depan seseorang.

Dimana karyawan mengharapkan dapat menyampaikan aspirasi-aspirasinya kepada perusahaan dan memperoleh karier yang tepat dalam bekerja.

### 3. Keterikatan Kerja

Keterikatan terhadap organisasi telah dirumuskan sebagai kekuatan yang relatif dari identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi. Terdapat bukti kuat dimana keterikatan berhubungan dengan *turnover* karyawan dan juga terdapat bukti bahwa keterikatan merupakan faktor peramal dalam *turnover* karyawan yang lebih baik daripada kepuasan pekerjaan.

### 4. Harapan Untuk Mendapatkan Pekerjaan Lain

Harapan karyawan untuk mendapatkan pekerjaan lain mempunyai keterikatan yang penting dengan *turnover* karyawan, meskipun bukan merupakan keterikatan yang erat. Namun secara empiris variabel ini cukup mendapat kesan bahwa hal ini perlu diperhatikan dalam melakukan analisis pergantian karyawan pada tingkat individu.

### 5. Tekanan Jiwa

Tekanan jiwa merupakan suatu hal yang dinamis yang menghadapkan pada individu pada kesempatan, kendala dan atau keinginan untuk menjadi apa yang dikehendakinya, apa yang disenanginya, dan melakukan apa yang disukainya. Tekanan jiwa mungkin mempunyai akibat positif dalam arti faktor-faktor tersebut berasal dari hal yang menyangkut pekerjaan maupun bukan. Adapun salah satu akibat yang mungkin timbul dari tekanan jiwa adalah pergantian karyawan.

Novliandi (2007:10) secara ringkas menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya intensi *turnover* sebagai berikut :

1. Usia

Tingkat intensi *turnover* pada karyawan yang berusia muda lebih tinggi, hal tersebut disebabkan karena pada usia muda lebih cenderung memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar. Usia muda juga lebih mudah untuk mendapatkan pekerjaan disamping itu tanggung jawab terhadap keluarga juga lebih kecil. Pekerja dengan usia lebih tua enggan untuk berpindah-pindah tempat kerja dengan berbagai alasan seperti, tanggung jawab terhadap keluarga, mobilitas yang menurun serta tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan baru.

2. Lama Kerja

Sebuah penelitian pernah dilakukan dengan hasil yang menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan *turnover*. Pekerja yang berhasil bertahan lama merupakan pekerja yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya.

3. Tingkat Pendidikan dan Inteligensi

Karyawan dengan tingkat pendidikan dan inteligensi tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton. Mereka lebih berani untuk mencari pekerjaan baru yang sesuai daripada karyawan dengan tingkat pendidikan dan inteligensi tidak terlalu tinggi.



#### 4. Keikatan Terhadap Perusahaan

Pekerja yang memiliki rasa keikatan kuat terhadap perusahaan tempat bekerja menunjukkan bahwa pekerja membentuk perasaan memiliki, sehingga keinginan untuk keluar dari perusahaan sangat rendah.

#### 5. Kepuasan Kerja

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab *turnover* terdiri dari beberapa aspek yaitu ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

#### 6. Budaya Perusahaan

Budaya yang kuat akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disampaikan diatas dapat diperoleh terdapat lima faktor utama yang dapat dikatakan berpengaruh dalam menunjukan intensitas *turnover* karyawan antara lain: faktor ekonomi, faktor organisasi yang meliputi tipe industri, kategori jabatan, ukuran organisasi, ukuran unit kerja, kompensasi, bobot kerja, gaya kepemimpinan, dan variabel lain dalam organisasi, faktor individual yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, pendidikan dan inteligensi, kepribadian, minat, bakat dan kemampuan, profesionalisme, dan prestasi, faktor lain-lain meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, aspirasi dan harapan karier, keterikatan kerja, harapan untuk mendapatkan pekerjaan lain, dan tekanan jiwa.

### **2.1.3 Aspek – Aspek Intensi *Turnover*.**

Tull (2006:471) menjelaskan aspek-aspek apa saja yang dapat dijadikan dalam mengukur intensi *turnover* yaitu:

#### **1. Pemikiran Untuk Berhenti**

Individu yang memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya diprediksi sering memikirkan dirinya untuk berhenti dari pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

#### **2. Pencarian secara aktif informasi pekerjaan yang baru**

Individu yang memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya secara aktif akan melakukan pencarian-pencarian informasi pekerjaan yang baru, diluar dari tempat individu tersebut bekerja saat ini.

#### **3. Ingin berpindah ke pekerjaan baru dalam waktu dekat.**

Individu yang memiliki *turnover* tinggi dimungkinkan akan berpindah ke pekerjaan yang baru dalam waktu dekat meskipun pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan keinginannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan terdapat tiga aspek yang dapat digunakan guna melakukan pengukuran intensi *turnover* antara lain: Pemikiran karyawan untuk berhenti, Pencarian secara aktif informasi mengenai lowongan pekerjaan, dan keinginan berpindah karyawan dalam waktu dekat.

### **2.1.4 Indikasi Terjadinya Intensi *Turnover***

Hartono (2002:2) Menyatakan bahwa intensi *turnover* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan antara lain:

1. Absensi yang meningkat, perilaku ini ditandai dengan ketidakhadiran karyawan dalam bekerja yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.
2. Malas bekerja. Karyawan menjadi malas bekerja karena orientasi karyawan ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi keinginan karyawan tersebut.
3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja. Karyawan lebih sering melakukan pelanggaran terhadap tata tertib kerja seperti meninggalkan tempat kerja ketika jam kerja berlangsung maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.
4. Peningkatan protes terhadap atasan. Karyawan lebih melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan.
5. Perilaku positif yang berbeda dari biasanya. Karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang di bebaskan, dan jika perilaku positif karyawan ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

Menurut pendapat Noe dkk, (2011:37) seorang karyawan yang meninggalkan pekerjaannya akan menunjukkan adanya proses penarikan diri dari perusahaan yang merupakan serangkaian perilaku yang diambil oleh karyawan untuk menghindari situasi kerja. Wujud seorang karyawan yang melakukan peninggalan terhadap kerja antara lain:

1. Karyawan memulai perubahan melalui *wistleblowing* atau mengumumkan keluhan melalui media.

2. Peninggalan kerja secara fisik berupa mangkirnya karyawan dari pekerjaan dan karyawan untuk masuk kerja.
3. Peninggalan kerja secara psikologis adalah ketika karyawan secara fisik ada ditempat kerja tetapi pikiran mereka ada di tempat lain. Peninggalan psikologis dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan.

Pendapat ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa indikasi-indikasi tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi intensi turnover karyawan dalam sebuah perusahaan. Adapun acuan yang dapat dijadikan indikasi antara lain absensi karyawan meningkat, karyawan mulai malas bekerja baik melakukan peninggalan kerja secara fisik maupun psikoogis, karyawan mulai melakukan pelanggaran tata tertib perusahaan, terjadinya protes atas kebijakan yang diterapkan oleh atasan dan perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang berbeda dari biasanya.

## **2.2 *Organizational Justice***

### **2.2.1 *Definisi Organizational Justice***

Banyak peneliti keadilan organisasi mengambil pengeritan yang berbeda-beda untuk mengartikan keadilan dalam organisasi, guna menjaga lingkup keadilan supaya dapat digunakan dimasa depan, salah satu cara yang dapat digunakan adalah melihat latar belakang berdirinya berdirinya teori ini (Greenberg, 1990:400). Colquitt dan Colon (2012:1) menyatakan pada permulaannya, penelitian tentang keadilan berfokus pada hasil studi yang dilakukan oleh Homans (1961) dan Adams (1965) yang menunjukkan bahwa

seorang individu akan menunjukkan reaksi terhadap keadilan alokasi hasil yang diterimanya (*rewards*) dengan cara membandingkan rasio hasil yang mereka kerjakan dengan membandingkan ke orang lain yang relevan.

James (dalam Fatimah' dkk, 2011:115) mendeskripsikan "*Organizational justice describe the individual's perception of fairness of treatment received from an organization and his behavioral reaction to such perceptions*". Atau dapat juga diartikan keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan perlakuan dari organisasi dan timbal balik individu sebagai bentuk persepsi.

Menurut Moorman (dalam Al-Zu'bi, 2010:102) "*Organizational justice is concerned with the ways in which employees determine if they have been treated fairly in their jobs and the ways in which those determinations influence other work related variables.*" Keadilan organisasi mengarah pada cara pekerja menjelaskan bahwa mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka dan cara dimana mereka menentukan dampak terhadap pekerjaan lainnya yang berkaitan.

Menurut Greenberg (dalam Hazzi, 2012:164) "Keadilan organisasi mengacu pada kondisi dimana memunculkan persepsi karyawan terhadap keadilan di dalam organisasi mengenai bagaimana keadilan yang mereka terima didalam organisasi". Sependapat dengan Greenberg, Parker dan Kolhmeyer III (2005:357) menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan keadaan yang mendorong pekerja untuk percaya bahwa mereka telah diperlakukan adil atau tidak adil oleh organisasi mereka.

Lebih jauh, Cropanzano dkk, (2007:34) menjelaskan Keadilan organisasi merupakan rasa akan kepatutan moral dari setiap anggota atas bagaimana mereka diperlakukan seperti ibarat lem dimana yang memungkinkan orang untuk bekerja sama secara efektif. Keadilan mendefinisikan esensi dari hubungan antara pekerja dengan pengusaha, sebaliknya ketidakadilan seperti perusak yang dapat memutuskan hubungan dalam organisasi, ketidakadilan sangatlah tidak menyenangkan baik bagi individu maupun organisasi.

Greenberg dan Colquitt (2005:4) mendiskripsikan *organizational justice* merupakan refleksi dari beberapa sudut pandang pekerja selama masa kerjanya, sebagai contoh: pertama, beberapa pekerja memfokuskan keadilan dari sumber distributif seperti gaji, hadiah, promosi atau yang lebih dikenal sebagai keadilan distributif. Kedua, beberapa pekerja memilih mengenai keadilan dalam pengambilan keputusan yang menentukan keluaran, kesempatan untuk memahami dan bagaimana dapat muncul atau yang lebih dikenal sebagai keadilan prosedural. Terakhir, beberapa dari mereka juga menyangkutkan keadilan berdasarkan bagaimana seseorang mendapatkan perlakuan dari orang lain terutama oleh para pemimpin utama organisasi atau yang dapat disebut juga sebagai keadilan interaksional.

Usmani dan Jamal (2013:354-561) berpendapat keadilan organisasi merupakan persepsi atas keadilan yang diterima oleh pekerja atau karyawan berdasarkan komponen keadilan yang ada yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan *temporal* dan keadilan *spatial*.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* atau keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan atau pekerja mengenai adil atau tidaknya perlakuan yang mereka dapatkan dari organisasi berdasarkan lima komponen keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan *temporal* dan keadilan *spatial*.

### **2.2.2 Komponen *Organizational Justice***

Keadilan organisasi merupakan konsep yang terdiri dari bermacam-macam komponen. Terdapat tiga komponen dari keadilan organisasi yang secara menyeluruh dapat bekerja secara bersamaan yaitu keadilan akan hasil yang didapat (*distributive justice*), keadilan akan proses alokasi formal (*procedural justice*) dan keadilan akan transaksi interpersonal yang mereka dapatkan dengan yang lainnya (*interactional justice*) (Cropanzano dkk, 2007:36). Selain itu, Usmani dan Jamal (2013:353) menambahkan dua komponen baru kedalam keadilan yang diberikan oleh organisasi yaitu keadilan akan pembagian waktu (*temporal justice*) dan keadilan ruang lingkup kerja (*spatial justice*).

#### **2.2.2.1 *Distributive Justice***

Peneliti menyebut komponen pertama dari keadilan sebagai *distributive justice* karena berkaitan dengan alokasi atau hasil yang seseorang dapat dan orang lain tidak. *Distributive justice* berkaitan dengan realita bahwa tidak semua pekerja diperlakukan sama seperti yang lain, terdapat perbedaan dalam pembagian hasil dalam lingkungan kerja (Cropanzano dkk, 2007:37). Scott dkk, (2001:750-751) mengidentifikasi terdapat empat prinsip norma utama yang dapat digunakan

guna mendukung studi lebih lanjut dalam mempelajari keadilan distributif antara lain yaitu :

1. *Equality* (Kesetaraan)

Hubungan erat antara kesetaraan dan keadilan telah diketahui sejak awal filsafat politik. Aristoteles menunjukkan kesamaan ketika ia mengambil keuntungan dari fakta bahwa dalam bahasa Yunani (*isos*) dapat berarti sebagai “adil” dan “sama”. Kesetaraan tetap menjadi prinsip dugaan hampir dalam semua teori keadilan *modern*, serta sebagai norma utama.

2. *Merit* (Jasa)

Meskipun kesetaraan menjadi *central*, banyak teori keadilan mengakui prinsip-prinsip distributif lainnya yang juga berpotensi yang sama dalam kesetaraan, terutama jasa. Jasa mengharuskan barang didistribusikan secara proporsional berdasarkan kontribusi dimana kontribusi dinilai oleh kualitas atau kegiatan yang berhak mendapat *reward*.

3. *Needs* (Kebutuhan)

Jika jasa dan kesetaraan berangkat dari kontrak distribusi yang sama, kebutuhan sering dipanggil sebagai prinsip untuk membatasi ketidaksetaraan. Kebutuhan berkaitan erat dengan kesetaraan, dan kebutuhan dapat juga menjadi kriteria utama dalam distribusi. Oleh karena itu, Kebutuhan dapat digunakan sebagai tingkat minimum jika diperlukan dalam pemilihan norma.

4. *Efficiency* (efisiensi)

Efisiensi merupakan prinsip alokasi lain yang digunakan untuk menunjukkan ketidaksetaraan dalam hal keadilan distributif. Efisiensi digunakan



untuk membenarkan bahwa kewajaran atau ketidaksetaraan menimbulkan pertimbangan normatif dalam keadilan distributif.

#### 2.2.2.2 *Procedural Justice*

*Procedural justice* menuju pada dimana hasil diterapkan, tetapi tidak secara spesifik hasil tersebut untuk kepentingan sendiri. *Procedural justice* menerapkan prinsip-prinsip tertentu guna menentukan dan mengatur peran peserta dalam proses pengambilan keputusan (Cropanzano dkk, 2007:38). Greenberg (1990:402) mendefinisikan keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan melalui kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan dalam lingkungan kerja.

Menurut Lind dan Tyler (1998:222-230) Terdapat dua model yang dapat membantu peneliti guna mengidentifikasi keadilan prosedural, yaitu :

##### 1. *Self-Interest Model*

Dikenalkan oleh Thibaut dan Walker pada tahun 1975 yang menjelaskan bahwa efek dari keadilan prosedural berpengaruh secara individual, dimana seseorang tersebut berada dalam konflik dan mendapatkan sedikit keuntungan dalam mengutarakan pendapat. model ini berdasarkan prinsip egosentris dari seseorang terkait dengan situasi yang dihasilkan dengan keinginan untuk mengontrol maupun mempengaruhi prosedur yang diberlakukan dalam organisasi kerjanya. Mendasarkan perhatian terhadap keadilan dalam kacamata personal bahwa seseorang tidaklah perlu untuk belajar mengenai keadilan prosedural.

## 2. *Group – Value Model*

Model kedua ini menganggap bahwa pekerja merupakan satu kesatuan dalam organisasi dan tidak dapat terlepas dari kelompoknya. Model ini dimulai dari asumsi bahwa keanggotaan organisasi merupakan aspek yang kuat dalam menjalani kehidupan. Manusia secara natural merupakan makhluk sosial dan mereka mencurahkan seluruh energi yang mereka miliki untuk memahami fungsi dari bermacam-macam yang mereka percayai dan ikuti dalam kehidupan bersosial.

Damayanti dan Suhariyadi (2003:29-30) menjelaskan guna memberi pemahaman lebih mengenai makna keadilan, alangkah baiknya terlebih dahulu menekankan norma-norma keadilan yang ada, adapun norma didalam keadilan prosedural antara lain:

- a. Konsistensi. Prosedur yang baik harus konsisten baik pada satu orang dengan orang lainnya sama dari waktu ke waktu, setiap orang memiliki hak untuk diperlakukan dengan sama.
- b. Meminimalisasi bias. Ada dua sumber bias yang sering muncul yaitu kepentingan individu dan doktrin yang memihak oleh karena itu kepentingan individu haruslah di hilangkan.
- c. Informasi yang akurat. Berdasarkan fakta bukan hanya opini publik dan informasi yang disampaikan haruslah lengkap.
- d. Dapat diperbaiki. Upaya memperbaiki kesalahan merupakan salah satu tujuan penting perlu ditegakan keadilan, dimana prosedur yang adil

haruslah mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki masalah ataupun pencegahan masalah yang akan muncul.

- e. Representatif. Suatu prosedur dikatakan adil apabila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan.
- f. Etis. Prosedur yang adil harus berdasarkan pada standar etika dan moral.

### 2.2.2.3 *Interactional Justice*

Bies dan Moag (dalam Colquitt, 2001:426) memperkenalkan pembahasan terbaru dalam teori keadilan yang berfokus pada pentingnya kualitas dari hubungan interpersonal yang seseorang terima ketika suatu prosedur di implementasikan, Bies dan Moag menamakan aspek tersebut sebagai keadilan interaksional atau "*interactional justice*". Keadilan interaksional mungkin yang paling sederhana diantara ketiga aspek ini, yang menjelaskan bagaimana cara seorang memperlakukan orang lain. Pekerja berinteraksi hanya ketika mereka menyampaikan informasi dan menghindari pendapat yang mengejutkan atau mengancam (Cropanzano dkk, 2007:38).

Terdapat dua aspek dalam *interactional justice*, yang pertama yaitu *informational justice* yang berarti apakah seseorang berkata jujur dan mampu menunjukkan pembenaran ketika terjadi hal yang buruk dan yang kedua yaitu *interpersonal justice* yang berarti rasa hormat dan menghargai antar sesama. Kedua aspek ini merupakan aspek atau norma yang sama pentingnya dalam *interactional justice*.

#### 2.2.2.4 Temporal Justice

Goodin (2010:1-2) memperkenalkan gagasan keadilan *temporal* (*temporal justice*) kedalam lingkup keadilan sosial. Keadilan temporal merupakan keadilan dalam melakukan distribusi waktu (atau lebih tepatnya kebijaksanaan dalam mengontrol waktu) diantara orang-orang sehingga memiliki waktu yang sama. Pembagian mengenai waktu ini tidaklah terlihat seperti hal yang sangat penting. Sudahlah paten bahwa di seluruh dunia semua orang memiliki waktu yang sama yaitu 24 jam setiap harinya tidak kurang dan tidak lebih. Seseorang mungkin akan hidup lebih lama, tetapi hal tersebut bukanlah yang menjadi sorotan dalam keadilan temporal. Seseorang juga mungkin akan menggunakan waktunya dengan lebih baik di banding dengan yang lainnya, mendapatkan hadiah atau kepuasan dari jumlah waktu yang sama. Goodin lebih memfokuskan pada “*discretionary time*” atau waktu luang, dimana pada waktu tersebut seseorang memiliki kontrol diri penuh atas waktu yang dimilikinya.

Usmani dan Jamal (2013:358) membawa gagasan keadilan temporal yang dikemukakan oleh Goodin (2010) kedalam dimensi keadilan organisasi, karena pada dasarnya berasal dari konsep dasar yang sama tetapi dalam setting yang berbeda. Keadilan Temporal dalam sebuah organisasi terpusatkan pada “Kesetaraan dalam pembagian waktu”. Tentang bagaimana seorang pekerja mendapatkan hak atas waktu untuk menyelesaikan tugas hariannya. Waktu adalah sumber daya dan dimungkinkan terjadi kesalahan jika hal tersebut dianggap sebagai bagian atau perpanjangan dari keadilan distributif. Tetapi hal tersebut sangatlah diperlukan untuk membedakan bahwa waktu bukanlah hasil atau hal

yang bisa dibandingkan berdasarkan rasio usaha terhadap hasil seperti pada teori keseimbangan melainkan hal tersebut merupakan keadilan atas waktu yang harus diterima oleh pekerja.

Goodin (2010:5) berpendapat bahwa yang harus diperhatikan dalam keadilan *temporal* adalah bagaimana mengatur kebijakan dan prakteknya akan berdampak berbeda pada dengan kebebasan temporal pada individu yang berbeda. Jika seorang pekerja diharuskan untuk bekerja lebih lama, hal tersebut dapat mengurangi waktu pribadinya, waktu bersama keluarga, waktu untuk belajar dan dapat berdampak pada meningkatnya stress serta mengurangnya produktifitas.

Konsep keadilan *temporal* berbeda dengan *work-life balance* atau *conflict*. *Work-life balance* merupakan hasil bagi seorang pekerja berdasarkan pada keadilan *temporal* yang diberikan oleh organisasinya. Persepsi atas keadilan temporal ini membawakan konsep selama waktu jam kerja. *Work-life balance* sangatlah tidak mungkin terjadi jika menejer tidaklah memberikan keseimbangan kepada pekerja atas waktu yang dimilikinya. Sudut pandang yang positif terhadap waktu yang diberikan oleh organisasi merupakan kebutuhan psikologis dan dapat meningkatkan produktifitas pekerja (Usmani dan Jamal, 2013 :359).

Oleh karena itu, Keadilan temporal dapat dibawa kedalam setting organisasi sebagai dimensi baru dari keadilan organisasi. Kebebasan mengatur waktu sangatlah tidak merata dan oleh karena itu organisasi haruslah mengatur dan mendesain kebijakan untuk mendistribusikan waktu tanpa memandang status pekerja (Usmani dan Jamal, 2013 :360).

#### 2.2.2.5 Spatial Justice

Keadilan Spasial merujuk pada “*the perception with the geographical distance of the resources or the comparison of uneven development or underdevelopment of these resource among different branches of the organization based on geographical distance*” yang dapat diartikan merupakan persepsi atas jarak geografis dari sumberdaya yang ada atau perbedaan antara pengembangan yang sudah ada atau ketiadaan pengembangan dari sumberdaya yang ada didalam cabang yang berbeda dari organisasi yang berdasarkan dari jarak geografis (Usmani dan Jamal 2013 :360) .

Secara umum, keadilan *spatial* mengaju pada penekanan yang terfokus dan disengaja pada aspek *spatial* atau aspek geografis dari keadilan. hal tersebut menimbulkan keadilan dalam pembagian ruang dari sumber daya yang bernilai sosial dan kesempatan untuk menggunakannya. Secara geografis tertinggalnya dan tidak meratanya pembangunan juga akan menimbulkan sebuah gagasan untuk memahami proses yang menghasilkan ketidakadilan (Usmani dan Jamal, 2013:360).

Levebre (1968, 1972, dalam Usmani dan Jamal, 2013 :360) menyebutkan bahwa keadilan *spatial* dapat berdampak pada proses pengambilan keputusan dan pembagian dari sumberdaya yang ada pada wilayah tersebut. Oleh karena itu sangatlah penting untuk menetapkan kebijakan berdasarkan tempat untuk menjamin kepuasan dan komitmen karyawan dalam sebuah organisasi (Usmani dan Jamal, 2013 :360).

Berdasarkan yang telah dikemukakan sebelumnya, komponen dalam *organizational justice* terdiri atas lima bagian yaitu *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice*, *temporal justice* dan *spatial justice*. Dalam komponen tersebut terdapat norma atau indikasi-indikasi guna memperkuat teori yang ada yang secara lebih singkatnya dapat dilihat pada tabel:

**Tabel 2.1 Komponen *Organizational Justice***

<p>1. Keadilan distributif : Kelayakan imbalan</p> <p>a. Keadilan : Menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya</p> <p>b. Persamaan : Menyediakan kompensasi bagi setiap karyawan yang secara garis besar sama</p> <p>c. Kebutuhan : Menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang</p>
<p>2. Keadilan prosedural : Kelayakan proses alokasi</p> <p>a. Konsistensi : Semua karyawan diperlakukan sama.</p> <p>b. Meminimalisasi bias : Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan atau diperlakukan tidak sama.</p> <p>c. Keakuratan : Keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat</p> <p>d. Pertimbangan wakil karyawan : Pihak-pihak terkait dapat memberikan masukan untuk pengambilan keputusan</p> <p>e. Koreksi : Mempunyai proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan</p> <p>f. Etika : Norma Pedoman profesional tidak dilanggar</p>
<p>3. Keadilan interaksional : kelayakan perlakuan yang didapat dari pemimpin</p> <p>a. Keadilan interpersonal : Memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, perhatian, dan rasa hormat</p> <p>b. Keadilan informasional : Berbagi informasi yang relevan dengan karyawan</p>
<p>4. Keadilan Temporal : Kelayakan atas distribusi waktu</p> <p>a. Waktu keluarga : Waktu yang digunakan untuk pasangan atau anak.</p> <p>b. Waktu pribadi : Waktu yang digunakan bersama teman, melakukan hobi, tidur, dan efek dari waktu kerja dalam waktu pribadi.</p> <p>c. Waktu kerja: Waktu ekstra yang dibutuhkan untuk bekerja</p>
<p>5. Keadilan Spatial : Kelayakan atas jarak</p> <p>a. Jarak sumber daya : Jarak geografis dari sumber daya perusahaan.</p> <p>b. Diskriminasi anggaran : Diskriminasi dalam penempatan sumber daya perusahaan pada cabang yang berbeda didalam organisasi berdasarkan jarak.</p>

Sumber : Usmani dan Jamal (2013:361)

### 2.2.3 Dampak *Organizational Justice*

Menurut Cropanzano dkk, (2007:39) terdapat beberapa dampak yang diperoleh dari pengelolaan *organizational justice*, yaitu :

#### 1. Keadilan membangun kepercayaan dan komitmen

Kepercayaan adalah kerelaan dalam menghargai pihak lain, Colquitt dan Colon (2001:428) mendapati bahwa ketiga komponen keadilan dalam keadilan organisasi dapat memprediksikan kepercayaan dan memiliki hubungan yang cukup kuat.

#### 2. Keadilan meningkatkan kinerja

Keadilan dapat memprediksikan keefektifan dimana pekerja melakukan pekerjaannya baik dalam setting lapangan ataupun setting laboratorium. Cropanzano dkk, (2007:39) menjelaskan ketika seorang atasan memperlakukan karyawannya dengan adil maka hubungan keduanya akan meningkat. Kuatnya hubungan ini akan dapat meningkatkan produktivitas pekerja.

#### 3. Keadilan memelihara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pekerja yang bekerja melebihi dari apa yang sudah ditetapkan seharusnya (Organ, dalam Cropanzano dkk, 2007:40). Beberapa studi menunjukkan OCB berkaitan erat dengan keadilan prosedural yang organisasi berikan kepada pekerja, dimana pekerja yang diperlakukan sesuai prosedur yang ada akan menunjukkan nilai OCB yang lebih dari pada yang lainnya.



#### 4. Keadilan membangun loyalitas dan kepuasan pelanggan

Keadilan menginspirasi pekerja untuk melakukan OCB, seperti berperilaku tanpa pamrih terhadap sesama, yang dapat juga diartikan seperti perilaku yang dimunculkan oleh customer service dalam membantu pelanggannya. Bowen dkk, (dalam Corpanzano dkk, 2007:40) percaya bahwa perlakuan pekerja yang seperti ini dapat memberi pengaruh yang baik kepada pelanggan. Dengan perlakuan yang ramah tersebut pelanggan lebih merasa lebih dihargai sehingga meningkatkan kepercayaan dan membuat pelanggan merasa puas.

Keadilan dapat menjadi nilai inti yang dapat mendefinisikan identitas organisasi dengan para pemangku keputusan baik internal ataupun eksternal. Ketika keadilan dianut sebagai nilai inti dalam filosofi manajemen organisasi dan dilakukan dalam praktek internal yang konsisten, hal tersebut dapat membangun kepercayaan, komitmen, kinerja yang lebih baik, organizational citizenship behavior, loyalitas dan kepuasan yang didapatkan oleh pelanggan.

### **2.3 Kerangka Berpikir**

Perkembangan manajemen perusahaan khususnya dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dipacu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang akan diterapkan perusahaan terhadap Pekerjaannya (Mayapada, 2013:2). Penerapan kebijakan-kebijakan dapat berupa pembuatan peraturan-peraturan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan pastilah berharap setiap kebijakan atau peraturan yang akan

diimplementasikan oleh pemimpin perusahaan tidaklah hanya menguntungkan bagi pengusaha tetapi juga harus menguntungkan bagi karyawan juga.

Jika pengambilan keputusan akan kebijakan atau peraturan yang diterapkan oleh perusahaan tidak setara dimungkinkan akan membawa dampak buruk pada sikap kerja karyawan (Hartono dan Susanto, 2015:99). Ketidaksetaraan dalam persepsi *equity* ini dapat menyebabkan seorang karyawan merasa seolah-olah sedang diperlakukan tidak adil (Muhammad dan Fajrianti, 2013:86). Ketidaksetaraan muncul ketika seseorang membandingkan apa yang mereka usaha dan hasil yang didapat terhadap individu yang lainnya (Adams, 1965:280).

Untuk menghindari adanya ketidaksetaraan tersebut, maka diajukanlah gagasan mengenai konsep setaraan atau keadilan. Konsep kesetaraan atau keadilan pada awalnya hanya terfokuskan terhadap keadilan akan kebijakan penentuan hasil kerja atau dapat juga disebut keadilan distributif (Colquitt, 2001:385). Keadilan distributif berfokuskan pada tidak semua karyawan diperlakukan dengan sama hasil yang mereka dapat dapat berbeda meskipun masih dalam satu tempat kerja dan melakukan usaha yang sama (Cropanzano dkk, 2007:37). lebih lanjut gagasan kesetaraan atau keadilan terfokuskan kepada keadilan atas proses yang merujuk pada pengambilan keputusan atas kebijakan atau dapat disebut juga keadilan prosedural (Colquitt, 2001:385). Keadilan prosedural merujuk pada bagaimana hasil tersebut terlokasikan, tetapi tidak secara khusus ke pencapaian diri sendiri. Keadilan prosedural didasarkan pada prinsip untuk menentukan dan mengatur beberapa peran peserta dalam proses

pengambilan keputusan (Cropanzano dkk, 2007:38). Pada perkembangan berikutnya beberapa peneliti mengajukan tipe keadilan yang merujuk mengenai bagaimana perlakuan interpersonal yang didapat karyawan apakah sesuai dengan prosedur yang ada atau dapat disebut juga keadilan interaksional (Colquitt, 2001:385). Keadilan interaksional merujuk pada bagaimana seseorang memperlakukan orang yang lain. Seseorang secara interaksional baik dia laki-laki atau perempuan sewajarnya membagikan informasi dengan jelas dan menghindari perilaku kasar atau tidak sopan (Cropanzano dkk, 2007:38). Dalam perkembangan selanjutnya Usmani dan Jamal (2013:353) menambahkan dua elemen baru kedalam konsep kesetaraan atau keadilan yaitu keadilan dalam melakukan pembagian waktu atau keadilan *temporal* dan keadilan yang merujuk pada persepsi atas jarak geografis and akses terhadap sumberdaya dalam lokasi kerja atau keadilan *spatial*.

Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional merupakan konsep tiga komponen awal dari keadilan organisasi (Cropanzano dkk, 2007:36). Sedangkan keadilan temporal dan keadilan spatial merupakan dua komponen baru dalam konsep keadilan organisasi (Usmani dan Jamal, 2013:354). Keadilan organisasi merupakan persepsi keadilan atas perlakuan yang didapat dari sebuah organisasi dan reaksi karyawan atas persepsi tersebut (James, dalam Fatimah' dkk, 2011:115).

Keadilan organisasi dapat membangun kepercayaan dan komitmen karyawannya oleh karena itu perusahaan yang memiliki karyawan dengan keadilan organisasi yang tinggi, maka mereka tidak akan kesulitan untuk

mempertahankan karyawannya. Keadilan organisasi dapat pula meningkatkan kinerja karyawan, dengan meningkatnya kinerja karyawan maka produktivitas suatu perusahaan akan meningkat dengan demikian visi dan misi sebuah perusahaan dicapai dengan mudah. Selain itu, keadilan organisasi juga meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* sehingga karyawan akan dengan senang hati mau bekerja melebihi apa yang sudah ditentukan oleh perusahaan (Cropanzano dkk, 2007:39). Sebaliknya, ketika sebuah perusahaan tidak dapat menerapkan keadilan organisasi dengan baik maka karyawan dapat pula merasa tidak puas, memunculkan reaksi emosi yang tidak menyenangkan, sering membuat kesalahan, menurunkan kinerja, membanding-bandingkan hasil yang mereka dapat, memiliki pikiran untuk mengubah usaha yang dilakukan sehingga dapat berpengaruh terhadap hasil kerja, mengganggu karyawan lain, dan keluar dari pekerjaannya (Adams, 1965: 283-295)

Salah satu dari berbagai faktor yang perlu menjadi perhatian perusahaan untuk mengurangi intensi *turnover* karyawan adalah bagaimana perusahaan mengelola tatanan organisasi. Tatanan organisasi haruslah dikelola dengan baik dan kondusif dalam aktivitas kerja karyawan serta adanya upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang baik dan berkesinambungan yang berpengaruh terhadap *organizational justice* pada masing-masing karyawan. Pernyataan tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Handi S. dan Suhariadi (2003:1), yang didalam penelitian tersebut dikatakan bahwa *organizational justice* sebagai prediktor yang kuat dalam memunculkan intensi *turnover*.

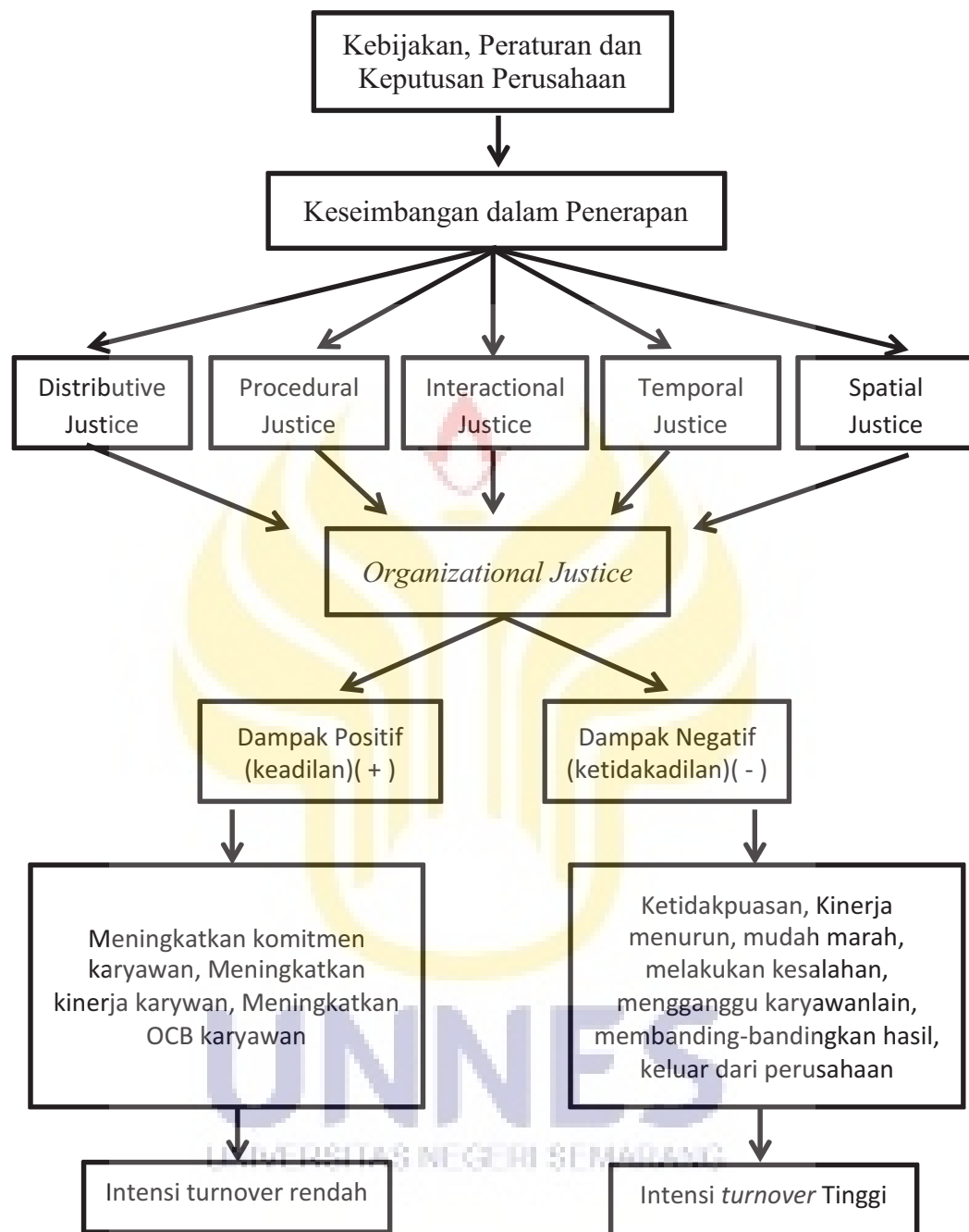
Daromes (2006:198) berpendapat bahwa pemahaman *organizational justice* sebagai landasan tentang efektivitas organisasi dan individu yang ada didalamnya. Tindakan yang tidak konsisten dan bias dalam pengambilan keputusan memicu terjadinya perasaan tidak nyaman kemudian secara langsung akan mendorong intensitas *turnover* karyawan. Cohen-Carash dan Spector (2001:307) menyatakan bahwa *organizational justice* adalah salah satu prediktor terbaik yang berhubungan dengan intensi *turnover*.

Folger dan Cropanzano (dalam Parker dan Kohlmayer, 2005:357) menjelaskan ketika individu merasakan ketidakadilan, moral mereka akan turun dan mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya. Mengacu pada pendapat tersebut, maka dapat dikatakan bahwa *organizational justice* merupakan determinan penting yang mendorong seseorang untuk memperlihatkan perilaku intensi *turnover*.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diwujudkan dalam bagan sebagai berikut:



UNNES  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Intensi *Turnover*.**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis meruakan jawaban sementara dari suatu permasalahan penelitian. Hipotesis juga merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian. Berdasarkan konsep teori di atas maka diajukan hipotesis “Ada pengaruh negatif antara *Organizational Justice* terhadap intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya”.



## BAB 5

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT. Mekar Armada Jaya mengenai pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover* dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menggambarkan bahwa *organizational justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya berada pada kriteria sedang, hal ini menunjukkan kurang idealnya penerapan kebijakan dan peraturan yang terjadi di PT. Mekar Armada Jaya.
2. Hasil penelitian menggambarkan bahwa komponen *organizational justice*: *distributive justice*, *procedural justice*, *temporal justice* dan *spatial justice* karyawan PT. Mekar Armada Jaya berada pada kategori sedang, sedangkan *interactional justice* Karyawan PT. Mekar Armada Jaya berada pada kategori tinggi.
3. Hasil penelitian menggambarkan bahwa intensi *turnover* karyawan PT. Mekar Armada Jaya berada dalam kategori sedang.
4. Uji hipotesis penelitian yang menyatakan “Ada pengaruh negatif antara *organizational justice* terhadap intensi *turnover*” diterima dimana terdapat hubungan negatif yang signifikan antara *organizational justice* terhadap intensi *turnover*.



## 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

### 5.2.1 Organisasi (Perusahaan)

Organisasi atau perusahaan diharapkan untuk lebih meningkatkan *distributif justice* dengan memberikan imbalan dan penghargaan sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh karyawan, Sehingga karyawan dapat merasa puas karena kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan mendapat imbalan dan penghargaan yang sesuai dengan yang mereka harapkan. Organisasi atau perusahaan juga diharapkan untuk meningkatkan *procedural justice* terutama mengenai kebijakan yang berhubungan terhadap kesejahteraan karyawan dan penentuan kebijakan-kebijakan atau peraturan yang akan diterapkan oleh perusahaan sehingga karyawan dan atau serikat pekerja dalam perusahaan dapat memberikan pendapat dan saran untuk organisasi. Organisasi atau perusahaan diharapkan juga meningkatkan *spatial justice*, dengan meningkatkan *spatial justice* diharapkan tidak terjadi kesenjangan yang begitu besar antar bagian atau departemen baik dari segi alokasi anggaran dana, perbaikan fasilitas atau penyediaan alat-alat kebutuhan kerja. Selain itu organisasi atau perusahaan juga perlu meningkatkan *temporal justice* sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan dan aktivitas tanpa mengganggu jam kerja.

### 5.2.2 Karyawan

Organizational justice pekerja menjadi penting bagi pekerja yang berada dalam lingkungan organisasi yang tidak konfusif agar pekerja dapat mengelola persepsi mengenai keadilan masing-masing pekerja sehingga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang nantinya dapat berpengaruh terhadap hasil produksi organisasi. Oleh karena itu diharapkan karyawan diharapkan untuk memahami kebijakan dan keadilan yang diberikan oleh organisasi. Karyawan bersama dengan pihak manajemen harus lebih membuka informasi dan komunikasi terkait kebijakan dan keputusan yang diberikan organisasi dan pertimbangan yang mendasarinya. Sehingga pemahaman karyawan akan keadilan yang diberikan akan semakin meningkatkan *distributif*, *procedural*, *interactional temporal* dan *spatial justice* yang dirasakannya sehingga dapat menekan dampak negatif terhadap kinerja karyawan dan mengurangi tingginya intensi *turnover* karyawan.

### 5.2.2 Peneliti selanjutnya

Peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh *organizational justice* terhadap intensi *turnover* hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Peneliti selanjutnya diharapkan dalam melakukan studi pendahuluan tidak hanya menggunakan metode wawancara, rekam jejak data perusahaan dan menganalisis fenomena-fenomena terkait variabel penelitian. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode-metode lain seperti observasi dan menyebarkan instrumen studi pendahuluan terkait dengan variabel yang ingin

diteliti. Hal ini bertujuan agar dapat menambah informasi secara lebih mendalam terkait perilaku atau kondisi responden yang sebenarnya.

2. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkondisikan lingkungan tempat pengisian instrumen penelitian. Peneliti dapat mengetahui secara langsung kendala yang dihadapi oleh responden dalam melakukan pengisian instrumen penelitian. Sehingga jumlah instrumen yang kembali dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut sesuai dengan jumlah instrumen yang diberikan.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan menambah jumlah subjek studi pendahuluan, sehingga data dari studi pendahuluan dapat digunakan sebagai pembanding informasi dari masing-masing subjek.
4. Peneliti selanjutnya diharapkan melakukan peninjauan lebih dalam terkait faktor-faktor yang mempengaruhi instensi turnover.
5. Peneliti selanjutnya dapat memperluas subjek penelitian khususnya pada konteks budaya yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The Effect of Organizational Justice on the Innovative Work Behavior of Employees: An Empirical Study from China. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 2, 114-126.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Sosial Justice Research*, Vol 1(12), 177-198.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study Of Relationship Between Organizational Justice And Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol 5(12), 102-109.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Intergrating Justice Constructs Into The Turnover Process: A Test of A Referent Cognitions Model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208-1227.
- Arikunto, S. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of The Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Manajement and Marketing*, Vol 1(3), 43-53.
- Azami, N. A., Ahmad, U. N., & Choi, S. L. (2016). A Study on Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention in Malaysian Manufacturing Industries. *Journal of Advance Research in Business and Management Studies*, Vol 2(1), 31-38.
- Azwar, S. (2008). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2013). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions As Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, Vol 4(9), 145-154.

- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring Turnover Intention Among Three Professional Groups of Employees. *Human Resources Development International, Vol 9(2)*, 191-206.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 86(2)*, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 386-400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. Dalam S. W. Kozlowski, *The Oxford Handbook of Organizational Justice* (hal. 1-17). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., & Colon, D. E. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, Vol 83(3)*, 425-445.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review, 11(1)*, 55-70.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gililand, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspective, Vol 21(4)*, 34-38.
- Damayanti, K., & Suhariadi, F. (2003). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Keadilan Organisasi Dengan Komitmen Karyawan pada Organisasi di PT Haji Ali Sejahtera Surabaya. *Insan Media Psikologi, Vol 5(2)*, 127-136.
- Daromes, F. E. (2006). Keadilan Organisasional dan Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Maksi, Vol 6(2)*, 187-202.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research, 57*, 225 - 231.
- Etnaningtyas, A. P. (2011). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi Turnover Pada Karyawan PT. Alenatex Bandung. *Skripsi Diterbitkan*.

- Fatimah', O., Amiraa, A. M., & Halim, F. W. (2011). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika Journal Soc. Sci. & Hum*, Vol 19(S), 115-121.
- Goodin, R. E. (2010). Temporal Justice. *Journal of Social Policy*, Vol 39(1), 1-16.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice. *Academy of Management Review*, Vol 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal of Management*, Vol 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). a Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Halim, L. (2013). Indonesia: Using Benefit Effectively. *Benefits & Compensation International*, Vol 43(1), 1-7.
- Handi S, S., & Suhariadi, F. (2003). Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik. *Insan Media*, Vol 5(4), 1-14.
- Hartono. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Hartono, A. R., & Sutanto, E. M. (2015). Faktor-Faktor Keinginan Pindah Agen Real Estate Winston di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 17(1), 99-108.
- Hassan, R. (2014). Factors Influencing Turnover Intention Among Technical Employees In Information Technology Organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*, 3(9), 120-137.
- Hazzi, O. A. (2012). Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*(52), 163-169.
- Judge, T. A. (1993). Does Affective Disposition Moderate the Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395-401.

- Kapoor, N. M. (2013, June 7). *1 in 4 indian employees set to switch to jobs as growth picks up*. Dipetik May 13, 2016, dari Korn Ferry HayGroup: <http://www.haygroup.com/in/press/details.aspx?id=37383>
- Kusumawati, Y., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan. *Jurnal OJS*, 4(3), 731-749.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1998). *The Sosial Psychoholy of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, 305-320.
- Mangkunegara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marissa. (2010). *Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero)*. Skripsi dipublikasikan. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Mayapada, B. S., & Satiningsih. (2013). Hubungan Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dengan “Intensi Turnover” pada Karyawan Bank BRI Surabaya Cabang HR Muhammad. *Character*, 1-6.
- Meiyanto, S., & Santhoso, H. F. (1990). Nilai-Nilai Kerja dan Komitmen Organisasi: Sebuah Studi dalam Konteks Pekerja Indonesia. *Jurnal Psikologi*, Vol 1, 29-40.
- Melinda, T., & Zulkarnain. (2004). BUDAYA PERUSAHAAN DAN PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN YANG BERKERJA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA. *Jurnal Psikologi*, 55-62.
- MichaelPage. (2015). *2015 Employee Intention Report Indonesia*. Jakarta: Michal Page.
- Mobley, W. H. (1986). *Pergantian Karyawan: Sebab-Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: Gramedia.
- Muhammad, M., & Fajrianti. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol 2(1), 1-7.



- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An Investigation of The Role of Justice in Turnover Intention, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management, Vol 29*, 33-41.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamental of Human Resource Management* (6 ed., Vol. 2). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Novliadi, F. (2007). *Intensi Turnover ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja*. Medan: Universitas Sumatra Utara.
- Owolabi, A. B. (2012). Affect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. *Research in World Economy, 3(1)*, 28-34.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer III, J. M. (2005). Organizational Justice and Turnover in Public Accounting Firms: a Reseach Note. *Accounting, Organiztion and Society, Vol 30*, 357-369.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management, Vol 4(13)*, 2676-2692.
- Purwanto, E. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Semarang: Unnes Press.
- Puspitasari, P. (2015, 5 2). *Pengawas Diminta Selidiki PT Armada Setelah PHK 300 Pkerjanya*. Diambil kembali dari Radar Kedu: [www.radarkedu.com/mungkid/pengawas-diminta-selidiki-pt-armada/](http://www.radarkedu.com/mungkid/pengawas-diminta-selidiki-pt-armada/)
- Putra, A. A., & Putra, M. S. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan BPR di Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud, 3(9)*, 2597-2614.
- Putra, I. G., & Wibawa, I. M. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Autobagus Rent Car Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud, 4(4)*, 1100-1118.
- Rosmaningrum, R. R. (2014). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Kepuasan Karyawan Terhadap Intensi Turnover. *Skripsi Diterbitkan*.
- Saeka, I. P., & Suana, I. W. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Ornganisasional, dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan



- PT. Indonusa Algaemas Prima Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3736-3760.
- Samad, S. (2006). The Contribution of Demographic variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Journal of International Managements Studies*, Vol 1(1), 1-12.
- Saputra, A. T., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 4, 1-8.
- Sari, N. R., Hakam, M. S., & Susilo, H. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada AJB Bumiputra 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 27(1), 1-8.
- Scott, J. T., Matland, R. E., Michelbach, P. A., & Bornstein, B. H. (2001). Just Deserts: An Experimental Study of Distributive Justice Norms. *American Journal of Political Science*, Vol 45(4), 749-767.
- Seniati, L., Yulianto, A., Setiabudi, & Bernadette, N. (2009). *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: PT. Indeks.
- Stokes, J. (2006). *To Do Media and Cultural Studies: Panduan untuk Melaksanakan Penelitian dalam Kajian Media dan Budaya*. Yogyakarta: PT. Bentang Pustaka.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmawijaya, Y. (2013). Keadilan Organisasi dan Intensi Turnover Karyawan CV Wahana Inti. *Skripsi diterbitkan*.
- Tull, A. (2006). Synergistic Supervision, Job Satisfaction, and Intention to Turnover of New Professionals in Student Affairs. *Journal of Collage Student Development*, 465-480.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integratif Business & Economics Research*, Vol 2(1), 351-383.
- Wardani, S. I., Sutrisno, & Pramono, R. E. (2014). *Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Karyawan CV. Putra Makmur Abadi*

*Temanggung Jawa Tengah. Skripsi dipublikasikan. Jember: Universitas Jember.*

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Wedantha, I. B., & Supartha, W. G. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan Oberoi Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(10), 6288-6316.

Willis, M. (2012, 12 12). *Turnover Rate Inching Higer*. Dipetik may 12, 2016, dari Comdata Survey Consulting Web Site: <http://www.compdatasurveys.com/2012/12/12/turnover-rates-inching-higher/>

Wiratama, D. G., & Suana, I. W. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Karyawan The Jayakarta Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(11), 3676-3702.

Wongan, S. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap Turnover dengan Employee Engagement sebagai Intervening Variable. *Jurnal Gema Aktualita*, 3(1), 15-24.

Yunita, N. K., & Putra, M. S. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(5), 1166-1185.