

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Turnover Intention*

a. Definisi *Turnover Intention*

Harnoto (2002) mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu kadar atau intensitas keinginan untuk meninggalkan perusahaan, dimana *turnover intention* itu sendiri disebabkan oleh berbagai alasan-alasan diantaranya yaitu adanya keinginan dalam mendapatkan suatu pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya. Lum, *et. al.* (1998) juga mengemukakan bahwa keinginan seseorang untuk meninggalkan organisasi merupakan wujud dari sebuah evaluasi, ketika seseorang merasakan suatu ketidakpuasan maka akan memicu keinginan dari seseorang tersebut untuk meninggalkan dan mencari pekerjaan lain.

Karyawan pada umumnya meninggalkan organisasi tempat mereka bekerja dengan alasan sukarela. Alasan sukarela tersebut dikategorikan menjadi perpindahan kerja secara sukarela yang dapat dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja secara sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*). Faktor-faktor seperti gaji, kondisi kerja, pimpinan dan adanya organisasi yang dirasa lebih baik merupakan penyebab terjadinya perpindahan kerja secara sukarela yang dapat dihindari (*Avoidable voluntary turnover*). Sedangkan faktor-faktor seperti perubahan jalur

karir atau keluarga akan memicu terjadinya perpindahan kerja secara sukarela yang tidak dapat dihindari (*unavoidable voluntary turnover*).

b. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Harnoto (2002) mengungkapkan bahwa *turnover intention* diindikasikan oleh beberapa perilaku para karyawan, diantaranya: meningkatnya absensi karyawan, karyawan mulai malas bekerja, meningkatnya keberanian karyawan melanggar peraturan kerja, meningkatnya keberanian karyawan menentang atau memprotes pimpinan, maupun keseriusan karyawan yang cenderung berbeda dari biasanya terlebih ketika melaksanakan tanggung jawabnya. Beberapa indikasi di atas tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman dalam memproyeksikan terjadi *turnover intention* karyawan pada suatu organisasi.

1) Absensi yang meningkat.

Karyawan yang mempunyai keinginan berpindah atau keluar dari pekerjaannya, akan cenderung menunjukkan perilaku negatif dengan meningkatnya absensi.

2) Mulai malas bekerja.

Karyawan yang mempunyai keinginan berpindah atau keluar dari pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku lebih malas dalam bekerja, hal ini dikarenakan adanya pandangan para karyawan bahwa bekerja di tempat lain dapat lebih memenuhi semua kebutuhan karyawan tersebut.

3) Meningkatnya pelanggaran tata tertib kerja.

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah atau keluar dari pekerjaan akan cenderung melakukan pelanggaran-pelanggaran tata tertib di lingkungan kerja. Biasanya bentuk pelanggaran tata tertib kerja yang dilakukan karyawan seperti meninggalkan tempat kerja pada jam-jam kerja, pulang lebih awal dari ketentuan yang diatur dalam tata tertib kerja, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4) Meningkatnya protes terhadap atasan.

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk pindah dari pekerjaannya akan cenderung lebih sering memprotes atasan atas kebijakan-kebijakan perusahaan. Isi dari protes yang dilakukan biasanya terkait dengan balas jasa ataupun aturan lainnya yang tidak sejalan dengan keinginan karyawan.

5) Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya.

Perilaku *turnover* pada indikasi ini terjadi ketika karyawan dengan karakteristik positif cenderung menunjukkan peningkatan perilaku positif yang jauh dan berbeda dari biasanya dalam menjalankan tanggung jawab yang telah dibebankan.

Menurut Abelson (1987) terdapat empat indikator yang digunakan untuk mengukur *turnover intention*, antara lain:

- 1) Munculnya pemikiran untuk keluar atau meninggalkan pekerjaan.
- 2) Adanya keinginan mencari alternatif pekerjaan.

- 3) Melakukan evaluasi terhadap kemungkinan dengan maksud menemukan pekerjaan lain yang lebih baik.
- 4) Munculnya pemikiran untuk keluar atau meninggalkan organisasi.

c. Tahapan-Tahapan dalam *Turnover Intention*

Turnover Intention dapat diartikan sebagai suatu langkah lanjutan dari seseorang setelah mendapatkan ketidakpuasan hingga pada akhirnya memutuskan untuk keluar atau berhenti dari pekerjaannya. Triaryarti (2004) mengungkapkan bahwa terdapat tahapan-tahapan sebelum seseorang membuat keputusan untuk tetap atau berhenti dari pekerjaannya, tahapan-tahapan yang dimaksud yaitu:

- 1) Karyawan akan cenderung melakukan evaluasi terhadap pekerjaannya saat ini melalui pertimbangan apakah dengan bertahan pada pekerjaannya karyawan tetap bisa menyeimbangkan peran dalam pekerjaan dan keluarganya.
- 2) Mengalami kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.
- 3) Karyawan akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya ketika karyawan mengalami ketidakpuasan.
- 4) Melakukan evaluasi terhadap manfaat yang kemungkinan akan didapatkan dari alternatif pekerjaan.
- 5) Biaya tidak menjadi hambatan ketika adanya peluang maupun kesempatan untuk menemukan alternatif pekerjaan.
- 6) Individu akan cenderung mencari alternatif lain dan kembali melakukan evaluasi manfaat dari alternatif pekerjaan dengan

pekerjaan saat ini, serta mengurangi keinginan untuk keluar atau berhenti dan cenderung menarik diri ketika belum menemukan alternatif pekerjaan yang sesungguhnya.

- 7) Ketika suatu alternatif pekerjaan sudah ditemukan maka akan dilakukan evaluasi. Dalam hal ini, masing-masing individu memiliki kriteria-kriteria spesifik sebagai dasar untuk evaluasi alternatif yang diperoleh.
- 8) Selanjutnya, melakukan perbandingan atas dasar hasil evaluasi terhadap alternatif pekerjaan dengan pekerjaan saat ini.
- 9) Apabila dirasa alternatif pekerjaan yang didapatkan lebih baik dari pekerjaan saat ini, maka akan cenderung mendorong perilaku individu untuk segera keluar atau berhenti dari pekerjaannya saat ini.

d. Dampak *Turnover* Bagi Organisasi

Harnoto (2002) berpendapat bahwa *turnover* dapat diartikan sebagai petunjuk kesetabilan pegawai. Ketika dalam suatu perusahaan terjadi *turnover* yang tinggi, maka akan berdampak kerugian terhadap perusahaan tersebut dikarenakan akan semakin tinggi tingkat pergantian karyawan. Kerugian yang dimaksudkan yaitu semakin tingginya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan ketika terjadinya pergantian karyawan. Biaya-biaya tersebut meliputi:

- 1) Penarikan karyawan. Terkait proses seleksi karyawan, dan penarikan karyawan yang membutuhkan waktu dan fasilitas wawancara.
- 2) Biaya pelatihan. Terkait waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan peserta pelatihan.
- 3) Output yang dikeluarkan untuk karyawan lebih rendah dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut.
- 4) Karyawan baru cenderung memiliki risiko kecelakaan yang tinggi.
- 5) Terdapat peluang produksi yang hilang selama periode pergantian karyawan.
- 6) Penggunaan peralatan produksi tidak maksimal.
- 7) Terjadinya pemborosan biaya dengan adanya karyawan baru.
- 8) Sangat penting mengadakan kerja lembur yang bertujuan untuk mengatasi terjadinya penundaan penyerahan.

Tingginya tingkat *turnover* akan menjadi masalah penting pada suatu organisasi. Maka, organisasi dituntut mencari solusi efektif dalam mengendalikan terjadinya *turnover*. *Turnover* disini dijadikan bahan evaluasi bahwa perlu untuk dilakukannya perbaikan kondisi kerja pada masing-masing bidang dalam suatu organisasi. Ketika *turnover* dapat dikendalikan secara efektif, maka risiko kehilangan sumber daya manusia yang berpotensi dan membengkaknya biaya akan semakin rendah.

2. *Employee Engagement*

a. Definisi *Employee Engagement*

Dari tahun-ketahun telah muncul berbagai pendapat akan definisi maupun konsep dari keterikatan karyawan (*employee engagement*). Dimana awalnya konsep *employee engagement* pertama kali digagas oleh Khan (1990). Menurut Khan (1990), *employee engagement* merupakan bentuk multidimensional dari aspek emosional, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Sebagaimana yang telah diungkapkan Khan (1990) aspek emosional terkait dengan bagaimana perasaan seorang karyawan kepada organisasi beserta pimpinannya. Pada aspek kognitif menjelaskan seberapa besar keyakinan karyawan mengenai organisasi, para pimpinan, dan kondisi kerja saat ini. Sedangkan pada aspek fisik terkait dengan kebutuhan energi karyawan ketika melaksanakan tugas di dalam organisasi.

Selanjutnya Schaufeli, *et. al.* (2002) menyatakan bahwa keterikatan karyawan mengacu pada pikiran yang ditandai dengan persepsi optimistis untuk memenuhi tugas. Sedangkan menurut Harter, *et. al.* (2002) keterikatan karyawan merupakan suatu keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme individu dalam melakukan pekerjaan.

Pendapat lain yang diungkapkan McLeod and Clarke (2009) bahwa keterikatan karyawan diartikan sebagai suatu rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan

mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu (McLeod and Clarke, 2009). Keterikatan karyawan muncul karena mereka peduli dan bukan hanya karena mereka harus melakukan atau untuk mendapatkan kompensasi ataupun untuk mendapatkan promosi (Kevin Kruse, 2012). Ketika rasa keterikatan (*engage*) dengan organisasi yang dimiliki oleh karyawan semakin tinggi, maka akan menghasilkan suatu perilaku umum positif, salah satunya keputusan karyawan untuk *stay* (tetap tinggal) atau terus bekerja di organisasi tersebut meskipun terdapat peluang kerja di tempat lainnya (Baumruk and Gorman, 2006).

Untuk menciptakan *employee engagement* yang kuat sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi itu sendiri. Seperti yang diungkapkan Robinson, *et. al.* (2004) dimana organisasi tentunya harus melakukan upaya-upaya untuk mengembangkan dan memelihara *engagement*, dalam hal ini hubungan dua arah antara pemberi kerja (*employer*) dengan karyawan (*employee*) sangat dibutuhkan.

Wellins, *et. al.* (2008) mengartikan *employee engagement* sebagai sejauh mana individu merasakan memiliki nilai (*value*), kenyamanan (*enjoy*), dan keyakinan (*belief*) tentang apa yang mereka kerjakan. Nilai (*value*) dijelaskan sebagai sejauh mana individu diakui dan dihargai atas kontribusinya terhadap organisasi. Sementara itu, kenyamanan (*enjoyment*) terjadi ketika individu merasa senang dan

puas atas apa yang telah ia kerjakan karena pekerjaan dan perannya sesuai dengan minat dan kemampuan yang ia miliki. Sedangkan keyakinan (*belief*) diartikan sebagai suatu perasaan individu bahwa ia telah memberikan kontribusi yang bermakna bagi pekerjaannya, organisasinya, dan masyarakat secara keseluruhan. Semakin tinggi pemaknaannya tentang kontribusi yang telah diberikan, semakin tinggi pula keterikatannya.

Berbeda dengan pendapat Schaufeli and Bakker (2003) yang menyatakan bahwa *engagement* memiliki tiga karakteristik yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karakteristik *Vigor* itu sendiri ditandai dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan. *Dedication* ditandai dengan merasa bernilai, antusias, inspirasi, berharga, dan menantang. *Absorption* ditandai dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas, (Schaufeli and Bakker, 2003).

b. Dimensi-Dimensi *Employee Engagment*

Schaufeli and Bakker (2003) menyatakan bahwa *employee engagement* terdiri dari tiga Dimensi atau karakteristik, dimensi-dimensi tersebut yaitu:

1) Dimensi *Vigor*

Dimensi ini ditandai dengan resiliensi mental dan kekuatan yang tinggi dalam bekerja, senantiasa memiliki keinginan yang

kuat dan bersungguh-sungguh serta gigih dalam bekerja (Schaufeli and Bakker, 2003).

2) Dimensi *Dedication*

Schaufeli and Bakker (2003) mengungkapkan bahwa seseorang yang memiliki *dedication* yang tinggi akan cenderung mengidentifikasi pekerjaannya secara kuat karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. selain itu juga, seseorang akan cenderung merasa bangga dan antusias dalam pekerjaannya saat itu.

Sebaliknya ketika seseorang memiliki tingkat *dedication* yang rendah akan cenderung menganggap bahwa pekerjaannya tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang. Selanjutnya seseorang akan cenderung merasa tidak bangga dan antusias pada pekerjaan mereka (Schaufeli and Bakker, 2003)

3) Dimensi *Absorption*

Menurut Schaufeli and Bakker (2003) dimensi ini ditandai dengan minat yang mendalam dan konsentrasi dalam bekerja, merasa tenggelam, merasa waktu berlalu begitu cepat dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu yang ada disekitarnya. Seseorang yang memiliki tingkat *absorption* yang tinggi akan cenderung merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaannya, merasa tenggelam dan merasa sulit untuk

memisahkan diri dari pekerjaan. Sehingga apapun yang ada disekelilingnya akan terlupa dan merasa waktu berlalu begitu cepat.

Sebaliknya seseorang yang memiliki tingkat *absorption* yang rendah akan cenderung merasa tidak tertarik dan tenggelam terhadap pekerjaannya. Selain itu, akan cenderung merasa tidak kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan tidak lupa segala sesuatu yang ada disekelilingnya serta merasa waktu kerja berjalan begitu lama (Schaufeli and Bakker, 2003).

c. Dampak *Employee Engagement* terhadap Organisasi

Sangat penting bagi suatu organisasi dalam menciptakan dan meningkatkan *engagement* untuk keseluruhan sumber daya manusia yang ada. Dengan semakin tingginya *engagement*, maka akan menghasilkan dampak positif bagi organisasi yang akan meminimalisir risiko munculnya perilaku karyawan dalam melakukan tindakan-tindakan negatif yang dapat merugikan organisasi. Tindakan negative yang dimaksud yaitu: tidak efektif dan efisien karyawan ketika bekerja, karyawan tidak menunjukkan komitmen yang kuat, tidak begitu tertarik membawa perubahan bagi organisasi, meninggalkan organisasi maupun melakukan berbagai bentuk kecurangan.

Baumruk and Gorman (2006) mengungkapkan bahwa terdapat tiga perilaku umum karyawan yang akan berdampak pada peningkatan

kinerja perusahaan ketika rasa keterikatan yang kuat dimiliki karyawan, perilaku-perilaku yang dimaksud tersebut yaitu:

1) *Say* (Mengatakan)

Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung memberikan masukan-masukan kepada organisasi maupun rekan-rekan kerja mereka serta masukan-masukan terkait dengan karyawan dan konsumen yang memiliki potensi.

2) *Stay* (Tetap Tinggal)

Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung akan lebih memilih tetap bertahan dan bekerja di organisasi tersebut meskipun terdapat peluang kerja di organisasi lainnya.

3) *Strive* (Upaya)

Perilaku ini menunjukkan bahwa karyawan akan cenderung melakukan berbagai upaya untuk suksesnya organisasi dengan memberikan lebih banyak waktu, usaha dan inisiatif-inisiatif lainnya.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Blessing White (2011), rasa keterikatan (*engagement*) karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor di bawah ini:

1) *Individuals (I): Ownership, Clarity, and Action.*

Individu terlebih dahulu harus memahami keinginan mereka sendiri, dan apa yang dibutuhkan organisasi, kemudian melakukan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk tercapainya dua

hal tersebut. Selain itu juga, individu haruslah mempunyai keterikatan (*engagement*) yang kuat, motivasi dan minat kerja yang tinggi serta bakat yang unik. Dalam hal ini, para pimpinan dan manajer tidak turut bertanggung jawab secara penuh dalam pencapaian karyawan-karyawannya, melainkan karyawan tersebut memiliki tanggung jawab tersendiri untuk mencapai kesuksesan dan profesional dalam bekerja.

Dengan demikian, karyawan mempunyai inisiatif-inisiatif guna menciptakan keahlian-keahlian tersendiri, mengekspresikan kepentingan-kepentingan mereka, memenuhi nilai-nilai inti yang dimiliki dan menentukan upaya guna mengaplikasikan bakat yang mereka miliki untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu untuk individu kembali mementuk pekerjaan yang mereka miliki melalui komunikasi dan menjelaskan prioritas utama yang menjadi target mereka serta dukungan penuh dari pimpinan maupun manajer mereka (Blessing White, 2011).

2) *Managers (M): Coaching, Relationships, and Dialogue.*

Sangat penting bagi seorang pimpinan ataupun manajer untuk bisa menafsirkan bakat dan kebutuhan tiap-tiap karyawan. Selanjutnya menyesuaikan mereka dengan tujuan (*goal*) yang dimiliki organisasi, selain itu manajer harus terus membentuk suatu hubungan interpersonal dengan para karyawannya. Hal tersebut

bertujuan untuk meningkatkan rasa saling percaya dan rasa keterikatan (*engagement*) antara pimpinan dan bawahan.

Vazirani (2007) mengungkapkan bahwa tingkat keterikatan (*engagement*) karyawan akan sangat dipengaruhi keterikatan (*engagement*) manajer. Dalam hal ini, manajer harus bisa secara pribadi mengontrol rasa keterikatan (*engagement*) mereka dan manajer dituntut untuk menyediakan segala kebutuhan para karyawan dalam meningkatkan rasa keterikatan (*engagement*) melalui program-program pelatihan rutin.

Selanjutnya pada aspek ini menjelaskan pentingnya tentang penggunaan bakat, pengembangan karir dan umpan balik terhadap kinerja yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan harus diperhatikan oleh seorang pimpinan ataupun manajer. Manajer harus terus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk peningkatan kinerja. Selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin yang semakin *intent* dengan para karyawan sehingga karyawan akan merasa mereka mengetahui keberadaan pimpinan ataupun manajer mereka. Dengan usaha tersebut diharapkan karyawan akan semakin merasa terikat (*engaged*).

3) *Executives (E): Trust, Communication, and Culture.*

Tingkat keterikatan (*engagement*) sangat dipengaruhi oleh perilaku dan tindakan eksekutif yang konsisten, kemudian

melakukan komunikasi yang *intent* dengan para anggota organisasi serta penyesuaian terhadap pelaksanaan dan perilaku organisasi. Karyawan akan sangat menghargai seorang eksekutif ketika mencoba untuk mengkomunikasikan sebuah strategi keunggulan bisnis organisasi, hal tersebut akan membentuk suatu kepercayaan dan ketika terus dilakukan tidak menutup kemungkinan akan semakin memperkuat kepercayaan.

Eksekutif tentunya harus menstimulasi rasa keterikatan (*engagement*) karyawan dalam setiap aktivitas organisasi melalui beragam program penghargaan maupun pengakuan. Disamping itu, eksekutif memiliki keharusan untuk mengatur keselarasan organisasi dengan kebutuhan karyawan untuk terikat (*engaged*). Sehingga, penting untuk dibangunnya budaya keterikatan (*engagement*) sebagai pondasi. Terutama perilaku dan tindakan pimpinan akan mendorong terbentuknya budaya organisasi (Blessing White, 2011).

3. *Career Procedural Justice*

a. *Definisi Procedural Justice*

Greenberg (1990) mengartikan keadilan prosedural sebagai suatu keadilan dalam pembuatan keputusan melalui kebijakan-kebijakan prosedural. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki (2003) berpendapat bahwa keadilan prosedural akan dirasakan seseorang melalui proses dan prosedur yang aplikasikan dalam pengalokasian keputusan.

Procedural justice dalam hal ini terkait dengan pembuatan dan implementasi keputusan yang mengacu pada proses yang adil. Seseorang akan memutuskan untuk setuju ketika prosedur-prosedur yang diimplementasikan memandang mereka melalui kepedulian serta martabat, menciptakan prosedur yang bisa diterima dengan mudah meskipun output yang dihasilkan prosedur tersebut tidak disukai. Prosedur-prosedur tersebut dikatakan adil apabila memenuhi enam item aturan-aturan yang telah diadopsi Collquitt (2001) yaitu konsistensi, mengurangi bias, keakuratan informasi, bisa diperbaiki, representatif, serta etis.

Menurut Simpson and Kaminski (2007) keadilan prosedural menunjuk pada tingkat formal proses pengambilan keputusan yang dihubungkan dengan hasil, termasuk didalamnya ketetapan dari beberapa sistem keluhan karyawan atau permohonan yang berkenaan dengan konsekuensi-konsekuensi pada tahap awal pengambilan keputusan. Para karyawan menerima berbagai aspek yang berkaitan dengan keadilan prosedural ketika mereka mengalami kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, untuk mengungkapkan pendapat, atau untuk memiliki informasi yang akurat yang digunakan untuk pengambilan keputusan (Chi and Han, 2008).

Budiarto dan Wardani (2005) mengungkapkan bahwa *procedural justice* berbeda dengan proses psikologis individu, dimana individu cenderung melakukan evaluasi terhadap keadilan akan

prosedur-prosedur yang ada. Berikut dibawah ini terdapat dua model yang mendefinisikan *procedural justice* yaitu model kepentingan pribadi (*self interest model*) yang digagas oleh Thibaut and Walker (1975) dan model nilai-nilai kelompok (*group value model*) yang digagas oleh Lind and Tyler (1988)

1) *Self Interest Model*

Model ini menjelaskan bahwa seseorang berupaya untuk mengoptimalkan profit pribadinya saat melakukan interaksi dengan orang lain, kemudian akan melakukan evaluasi prosedur-prosedur melalui pertimbangan-pertimbangan atas kemampuan yang dimiliki dalam memperoleh target *outcomes*. Model ini juga sering disebut sebagai model keadilan prosedural yang berorientasi hasil (*Outcome based model of procedural justice*). Dikarenakan model kepentingan pribadi ini menekankan keadilan yang orientasi akhirnya adalah hasil, yang artinya kepedulian terhadap keadilan prosedural merupakan sarana untuk mendapatkan bagian yang adil nantinya.

Thibaut and Walker (1975) beranggapan bahwa ketika kepentingan dari individu-individu dapat diakomodasikan barulah prosedur yang ada bisa disebut adil. Akan tetapi anggapan tersebut akan menghadapi permasalahan dimana masing-masing dari anggota organisasi akan senantiasa menuntut untuk selalu diakomodasi oleh prosedur-prosedur yang ada atas segala hal yang

mereka butuhkan, namun disini kebutuhan-kebutuhan tersebut tentunya berbeda antara anggota satu dengan lainnya yang berdampak pada pertentangan. Kondisi tersebut memungkinkan untuk terjadinya konflik dan perselisihan internal, dengan demikian perlu dilakukan upaya untuk segera menyelesaikan masalah tersebut terlebih ketika perterseasalahan tidak bisa menemukan solusi yang efektif maka penting untuk menghadirkan pihak ketiga yang kompeten.

Tjahjono (2007) menyebutkan kontrol keputusan dan kontrol proses sebagai tipe kontrol dalam model kepentingan pribadi (*self interest model*). Kontrol keputusan disini terkait dengan penentuan tingkat *outcomes* oleh seseorang. Sedangkan kontrol proses yang seringkali disebut dengan istilah *voice* dalam hal ini terkait dengan penentuan *outcomes* secara tidak langsung melalui penyampaian informasi yang relevan kepada penerima informasi. Dengan demikian, dari penjelasan tersebut diperoleh kesimpulan bahwa model model kepentingan pribadi (*self interest model*) ini merupakan upaya memanfaatkan kontrol keputusan dan kontrol proses untuk mengoptimalkan sumber daya personal guna memperoleh hasil yang lebih besar. Proses yang terjadi di sini adalah proses pertukaran sosial dan prinsip keadilan yang diterapkan adalah proporsional (*equity*). Dengan adanya masukan

yang berbentuk kontrol, maka hasil yang diperoleh dengan sendirinya akan bertambah besar.

2) *Group Value Model*

Model ini digagas sebagai hasil dari kritikan terhadap model keperibadian (*self interest model*). Dalam Model ini dijelaskan bahwa individu tidak dapat terpisah dari suatu kelompok dikarenakan adanya dorongan individu untuk menjadi bagian dari kelompok secara alamiah. Hal tersebut menurut Tjahjono (2007) membawa dampak terhadap individu yang bersangkutan, dalam hal ini individu akan lebih memprioritaskan kepentingan kelompoknya dibandingkan kepentingan pribadinya.

Menurut Lind and Tyler (1988) terdapat dua elemen penting yang mengarahkan pikiran dan perilaku individu dalam kelompok, organisasi, dan masyarakat, yaitu:

a) Identitas Kelompok.

Setiap kelompok wajib memiliki identitasnya tersendiri.

Identitas inilah yang membedakan satu kelompok dengan kelompok lain.

b) Prosedur Kelompok.

Prosedur-prosedur yang digunakan dalam kelompok mengatur kewenangan, proses-proses sosial dan aktivitas-aktivitas didalam kelompok tersebut.

Dalam hal ini, Identitas kelompok menunjukkan bentuk luar dari kelompok, sedangkan prosedur menampakkan sisi dalam kelompok. Dalam model ini juga menganggap bahwa prosedur merupakan norma-norma yang mengatur perlakuan, struktur dan proses sosial. Untuk itu, prosedur semestinya sejalan dengan nilai kelompok dan individu anggotanya.

b. Indikator *Procedural Justice*

Colquitt (2001) menyatakan bahwa terdapat enam aturan atau indikator dalam keadilan prosedural. Apabila masing-masing dari aturan tersebut dapat dipenuhi, maka prosedur dapat dikatakan adil. Berikut aturan-aturan yang dimaksud yaitu:

1) *Consistency Rule*.

Prosedur-prosedur yang adil dan konsisten terhadap keseluruhan individu secara merata setiap waktunya sangat dibutuhkan dikarenakan masing-masing individu dalam suatu organisasi mempunyai hak untuk diperlakukan secara adil atau sederajat dengan individu-individu lainnya atas prosedur-prosedur yang ada.

2) *The Bias Suppression Rule*.

Untuk menekan terjadinya bias pemihakan terhadap kepentingan individu harus dihindari, dikarenakan pada kenyataannya bias itu sendiri muncul dari kepentingan individu dan adanya doktrin.

3) *The Accuracy Rule.*

Dalam penilaian keadilan yang akurat sumber informasi yang diperoleh harus berdasarkan fakta yang sebenar-benarnya.

4) *The Correctability Rule.*

Penegakkan keadilan sangat penting dilakukan melalui perbaikan-perbaikan terhadap kesalahan. Dengan demikian esensi dari suatu prosedur yang adil yaitu berisi kebijakan atau aturan yang dimaksudkan dapat memperbaiki kesalahan-kesalahan.

5) *The Representativeness Rule.*

Suatu prosedur telah memenuhi aspek-aspek keadilan apabila pada awalnya terdapat usaha untuk mengikutsertakan keseluruhan individu-individu yang bersangkutan. Dalam model penilaian keadilan prosedural, indikator representatif menjadi hal yang sangat penting untuk pengembangan berikutnya.

6) *The Ethicality Rule.*

Etika dan moral menjadi faktor yang sangat penting yang dapat mempengaruhi bahwa suatu prosedur bisa dikatakan adil. Ketika prosedur tidak sesuai dengan standar etika moral, maka prosedur tersebut belum dapat dikatakan adil.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Procedural Justice*

Menurut McFarlin and Sweeny (1992) keadilan prosedural dipengaruhi oleh faktor-faktor di bawah ini:

1) Karakteristik Tugas

Yaitu karakter atas aktualisasi pekerjaan seorang tenaga kerja itu sendiri dengan keseluruhan hasil yang diterimanya. Persepsi seorang karyawan terhadap keadilan prosedural akan cenderung meningkat ketika terdapat kejelasan atas karakteristik pekerjaan ataupun tugas serta proses evaluasi yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepercayaan terhadap supervisor atau atasan.

2) Tingkat Kepercayaan Bawahan terhadap Supervisor

Aspek ini melihat sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasannya tidak lepas dari adanya konsep peran dan kepemimpinan. Ketika rasa kepercayaan karyawan terhadap atasan semakin meningkat maka semakin positif pula persepsi keadilan prosedural dalam suatu organisasi.

3) Frekuensi *Feedback* dalam Proses Komunikasi.

Ketika *feedback* secara terus menerus diberikan, maka akan berdampak pada persepsi mengenai keadilan prosedural yang semakin positif.

4) Kinerja Manajerial.

Yaitu sejauh mana peraturan yang ada ditetapkan secara adil dan konsisten terhadap semua karyawan dengan menghormati mereka tanpa ada bias personal. Kondisi tersebut akan berdampak pada persepsi keadilan karyawan terhadap *procedural justice*

semakin meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, serta kinerja karyawan.

5) Budaya Organisasi

Yaitu pandangan bersama terkait pengadopsian nilai beserta sistem pada sebuah organisasi yang akan berdampak terhadap keadilan prosedural.

4. *Career Distributive Justice*

a. Definisi *Distributive Justice*

Greenberg (1990) mendefinisikan *distributive justice* sebagai keadilan yang dinilai karyawan dari perolehan hasil (*outcome*) mereka yang berasal dari organisasi. Atau dalam istilah lainnya dikatakan sebagai keadilan yang dinilai dari pendistribusian *reward* untuk masing-masing karyawan. Pendapat lainnya juga diungkapkan Kreitner dan Kinicki (2003) yang menafsirkan *distributive justice* sebagai keadilan yang dinilai dari proses pendistribusian sumberdaya, imbalan ataupun penghargaan.

Dari beberapa sumber menjelaskan bahwa *distributive justice* dipengaruhi oleh banyak factor, dalam hal ini terkait dengan pemberian gaji, karir, pelatihan ataupun pemberhentian. Kebijakan terkait faktor-faktor tersebut cenderung berubah-ubah setiap waktunya dikarenakan terjadinya pembaharuan terhadap misi dan prosedur yang ada. Budiarto dan Wardani (2005) mengungkapkan bahwa keadilan distributif mencakup segala hal terkait dengan pendistribusian yang

terjadi pada anggota-anggota disuatu kelompok terlebih pada aktivitas pertukaran yang melibatkan beberapa individu.

Menurut Tjahjono, dkk. (2015), hal yang menonjol dalam studi organisasi adalah prinsip proporsi (*equity*), yaitu *distributive justice* dapat dicapai ketika penerimaan dan masukan atau inputs dan outcomes sebanding dengan yang diperoleh rekan kerja. Jika perbandingan atau proporsinya lebih besar atau lebih kecil, maka karyawan menilai hal tersebut tidak adil. Namun bila proporsi yang diterima karyawan tersebut lebih besar, ada kemungkinan hal tersebut dapat ditoleransi atau tidak dikatakan tidak adil dibandingkan jika proporsi yang diperoleh karyawan tersebut lebih kecil dari yang seharusnya. Referensi pembandingnya adalah orang lain yang dipersepsikan memiliki posisi yang dapat dibandingkan (Pfeffer, 1982).

Kriteria lainnya adalah kebutuhan (*need*) dan pemerataan (*equality*). Pada suatu saat tertentu alokasi keadilan penting mempertimbangkan aspek kebutuhan karyawan dan pada saat tertentu pemerataan dapat menjadi isu penting terkait dengan alokasi keadilan. Namun demikian, secara umum prinsip proporsi lebih dominan (Tjahjono, dkk. 2015).

b. Indikator *Distributive Justice*

Terdapat lima indikator yang dikembangkan Tjahjono (2007) dalam mengukur keadilan distributif yang sebelumnya digunakan

Leventhal (1976) dan Colquitt (2001), apabila indikator-indikator tersebut tercapai secara efektif maka kebijakan terkait alokasi karir dalam suatu organisasi dapat dikatakan adil. Berikut indikator-indikator yang dimaksud:

- 1) Karir yang diterima sesuai dengan usaha yang dilakukan ditempat kerja.
- 2) Karir yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
- 3) Karir yang diterima menggambarkan yang telah diberikan kepada organisasi tempat bekerja.
- 4) Karir yang diterima sesuai dengan kinerja yang diberikan.
- 5) Karir yang diterima sesuai dengan yang seharusnya.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian yang disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1.
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Cohen and Spector (2001)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Outcomes</i> • <i>Organizational Practices</i> • <i>Perceiver Characteristics</i> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> • <i>Extra Role</i> 	Diperoleh hasil bahwa <i>distributive justice</i> , <i>procedural justice</i> , dan <i>interactional justice</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . Akan tetapi <i>interactional justice</i> memiliki hubungan yang lebih rendah dibandingkan dengan

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<p><i>Behavior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Counterproductive Work Behavior</i> • <i>Attitudes and Emotions</i> <p>Intervening:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perceived Justice</i> 	<p><i>distributive justice</i> dan <i>procedural justice</i>. Selain itu, hasil penelitian ini juga menekankan bahwa dimensi <i>procedural justice</i> memiliki pengaruh paling besar terhadap <i>turnover intention</i> dibandingkan dengan <i>perceived justice</i> yang lainnya.</p>
2	Handi dan Suhariadi (2003)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keadilan distributif • Keadilan Procedural <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turnover Intention</i> 	<p>Diperoleh hasil, keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i>.</p>
3	Saks (2006)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Characteristics</i> • <i>Perceived Organizational Support</i> • <i>Perceived Supevisor Support</i> • <i>Reward and Recognition</i> • <i>Procedural Justice</i> • <i>Distributive Justice</i> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil pertama, diperoleh <i>job characteristics</i>, <i>perceived organizational support</i>, <i>perceived supevisor support</i>, <i>reward and recognition</i>, <i>procedural justice</i>, dan <i>distributive justice</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>job engagement</i> dan <i>organization engagement</i>. • Hasil kedua menunjukkan bahwa

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Commitment</i> • <i>Intention to Quit</i> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <p>Moderating:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Engagement</i> • <i>Organization Engagement</i> 	<p><i>job engagement</i> dan <i>organization engagement</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>, <i>organizational commitment</i>, dan <i>organizational citizenship behavior</i>. Akan tetapi, kedua dimensi dari <i>employee engagement</i> tersebut mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>intention to quit</i>.</p>
4	Shuck (2010)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Fit</i> • <i>Affective Commitment</i> • <i>Psychological Climate</i> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Discretionary Effort</i> • <i>Intention to Turnover</i> <p>Intervening:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Engagement</i> 	<p>Diperoleh hasil <i>job fit</i>, <i>affective commitment</i>, <i>psychological climate</i>, dan <i>discretionary effort</i> mempunyai hubungan positif terhadap <i>employee engagement</i>. Sedangkan <i>intention to turnover</i> memiliki hubungan yang negatif dengan <i>employee engagement</i>.</p>

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
5	Rasheed, <i>et. al.</i> (2013)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Perceived Supervisor Support</i> • <i>Perceived Organizational Support</i> • <i>Organizational Justice</i> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <p>Mediating:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Engagement</i> • <i>Organizational Engagement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Keseluruhan <i>antecedents</i> (<i>perceived supervisor support, perceived organizational support, dan organizational justice</i>) berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement (job engagement and organization engagement)</i>. • <i>Employee engagement (job engagement and organization engagement)</i> berhubungan secara positif terhadap <i>consequences (organizational citizenship behavior)</i>.
6	Loice (2015)	<p>Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dedication</i> • <i>Absorption</i> <p>Dependen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Turnover Intention</i> 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua dimensi dari <i>employee engagement</i> yaitu <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>.</p>

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *career procedural justice* terhadap *IT professional turnover intention*.

Career procedural justice berkenaan atas prosedur-prosedur pendistribusian karir oleh organisasi terhadap anggota-anggotanya. Dari kajian teoritis para peneliti sebelumnya, pengaruh keadilan prosedural didasari oleh proses-proses psikologis diantaranya yaitu kontrol proses dan perhatian relasional (Taylor, *et. al.* 1995). Mengacu pada kajian teoritis terkait dengan kontrol proses yang menjelaskan bahwa ketika individu-individu selaku anggota organisasi diberikan kesempatan menyampaikan pendapat atau saran pada proses pembuatan keputusan maka individu-individu tersebut akan mempersepsikan bahwa prosedur-prosedur yang ada telah memenuhi aspek keadilan (Taylor, *et. al.* 1995).

Beragam reaksi akan muncul, baik itu berupa reaksi positif maupun reaksi negatif ketika seseorang merasakan suatu ketidakadilan terhadap prosedur karir dalam organisasi. Menurut William and Livingstone (1994) berbagai perilaku diluar peran resmi akan cenderung ditunjukkan oleh seseorang seperti *issue selling* (Dutton and Ashford, 1993), *voice* (LePine and Van Dyne, 2001), OCB (Van Dyne *et al.*, 1994), *whistle-blowing* (Near and Miceli, 1995), dan lain-lain sebagai bentuk reaksi positif atas ketidakadilan terhadap prosedur dan diharapkan dengan menunjukkan perilaku-perilaku tersebut dapat memberikan kontribusi guna perbaikan terhadap kondisi ketidakadilan. Sedangkan reaksi negatif akan ditunjukkan

dalam bentuk kinerja individu yang kian menurun, absensi yang cenderung meningkat, dan munculnya suatu niat untuk keluar dari organisasi saat ini.

Karir merupakan salah satu bagian dari prioritas kesejahteraan yang diinginkan oleh banyak karyawan tidak terkecuali bagi para profesional IT. Dimana karir disini akan membawa pengaruh terhadap perilaku para karyawan, tidak jarang karir memotivasi para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kinerja yang mereka miliki untuk bersaing dengan karyawan lainnya dengan tujuan memperoleh karir yang cemerlang. Akan tetapi karir juga akan memunculkan dampak negatif dari para karyawan ketika jaminan karir tidak memiliki prosedur-prosedur yang jelas dan tidak memenuhi aspek keadilan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan adanya ketidakpastian dan ketidakadilan prosedural dalam karir, maka mereka akan cenderung menganggap bahwa berbagai bentuk tindakan guna bertahan dan membenahi kondisi organisasi akan memiliki risiko yang tinggi, sehingga muncul dorongan untuk keluar dari organisasi dan cenderung mencari organisasi yang dapat menawarkan jaminan karir dengan kepastian dan keadilan prosedur yang lebih baik akan semakin kuat.

Menurut Pare and Tremblay (2007) keadilan prosedural akan menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh para tenaga ahli di bidang teknologi informasi dibandingkan dengan dimensi keadilan lainnya. Dimana pada beberapa kasus, tenaga kerja ahli cenderung memilih untuk keluar atau berpindah dari organisasi ketika mereka mendapatkan

perlakuan kurang adil terlebih pada hal-hal terkait dengan prosedur jaminan karir jangka panjang. Dalam hal ini, kondisi tersebut akan semakin kuat ketika terdapat iklim kerja yang lebih baik yang ditawarkan oleh organisasi lainnya (Meru, 2013).

Beberapa penelitian yang relevan sebelumnya telah dilakukan untuk menguji pengaruh *procedural justice* terhadap *turnover intention*. Cohen and Spector (2001) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *procedural justice* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Terlebih *procedural justice* menunjukkan pengaruh yang paling besar terhadap *turnover intention*. Selanjutnya diperkuat penelitian Shuck (2010) yang membuktikan bahwa *procedural justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih memfokuskan *procedural justice* pada aspek terkait dengan karir yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan prosedural karir terhadap keinginan para profesional IT untuk berpindah dari pekerjaan mereka. Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₁: *Career procedural justice* berpengaruh negatif terhadap IT *professional turnover intention*.

2. Pengaruh *career distributive justice* terhadap IT *professional turnover intention*.

Menurut Gilliland (1993) teori keadilan distributif memuat aturan berdasarkan atas hak menurut kewajiban atau keadilan, sehingga aturan tersebut harus sangat diperhatikan oleh para individu-individu selaku

anggota organisasi ketika melakukan evaluasi terhadap hasil-hasil organisasional yang mereka terima. Dalam teori kewajaran (*equity theory*) dijelaskan bahwa hasil-hasil organisasional yang diterima individu-individu haruslah sesuai dengan tingkat kontribusi yang mereka berikan (Cowherd and Levine, 1992). Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa keadilan distributif berhubungan dengan keseimbangan antara input yang mereka berikan, dengan penerimaan output organisasional. Individu akan merasakan suatu kewajaran ketika muncul persepsi atas keseimbangan rasio antara masukan (*input*) dengan penerimaan imbalan (*output*), kondisi tersebut menunjukkan terpenuhinya keadilan distributif dalam suatu organisasi (Cowherd and Levine, 1992).

Sebaliknya respon negatif akan cenderung ditunjukkan oleh para individu ketika muncul persepsi ketidakseimbangan antara masukan (*input*) dengan penerimaan hasil (*output*) dari organisasi. Respon positif disini nantinya mendorong terjadinya perubahan terhadap perilaku, sikap dan tingkat kepuasan individu-individu tersebut (Gilliland, 1993). Menurut Cowherd and Levine (1992), ketika seseorang mempersepsikan adanya ketidakseimbangan antara masukan dan imbalan, maka mereka akan berusaha mengurangi kekecewaan mereka dengan tiga cara yaitu: Pertama, mereka mungkin akan mengubah persepsi mengenai masukan-masukan yang diberikan, maupun persepsi mereka tentang imbalan-imbalan yang diterima. Kedua, mereka akan berusaha untuk mengubah masukan-masukan dan imbalan-imbalan aktual, misalnya dengan menurunkan usaha

yang dikerahkan dalam pekerjaan atau menuntut kenaikan gaji. Ketiga, anggota-anggota organisasi dapat mengakhiri ketidakseimbangan tersebut dengan cara meninggalkan organisasi.

Bentuk kekecewaan tersebut di atas juga akan terjadi apabila terdapat ketidakadilan dalam pendistribusian karir yang dijamin organisasi kepada setiap anggotanya. Dari fenomena yang seringkali terjadi di banyak organisasi, pendistribusian karir lebih cenderung dipengaruhi karena adanya hubungan khusus antara pihak eksekutif dengan anggota tanpa berlandaskan atas kompetensi ataupun kinerja yang diberikan oleh anggota tersebut. Hal ini akan memunculkan persepsi ketidakadilan dalam pendistribusian karir oleh karyawan lainnya yang bisa berdampak pada perilaku negatif. Apabila persepsi ketidakadilan tersebut semakin kuat, maka akan berdampak pada kerugian organisasi berupa *financial* maupun *non financial*. Kerugian yang dimaksud akan terjadi ketika karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi atas ketidakadilan alokasi karir yang diberikan terlebih kepada karyawan yang memiliki peran strategis dalam organisasi. Sehingga dengan keluarnya karyawan tersebut akan memerlukan proses perekrutan kembali sebagai pengganti posisi strategis tersebut yang pastinya akan memerlukan *cost* yang tidak sedikit dan belum tentu organisasi mendapatkan karyawan yang lebih baik dari sebelumnya.

Dalam penelitian Cohen and Spector (2001) diperoleh hasil bahwa *distributive justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil

tersebut selanjutnya didukung oleh Handi dan Suhariadi (2003) yang menyimpulkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *turnover intention* dari dimensi keadilan organisasi lainnya. Hal tersebut mengindikasikan bahwa seseorang akan cenderung lebih puas dengan hasil yang mereka terima dengan adil dari pada yang mereka terima tidak adil. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan apa yang mereka terima yang dibandingkan dengan acuan lain, mereka akan cenderung untuk keluar dari perusahaan. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih memfokuskan *distributive justice* pada aspek terkait dengan karir yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan distributif karir terhadap keinginan para profesional IT untuk keluar dari perusahaan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₂: *Career distributive justice* berpengaruh negatif terhadap IT *professional turnover intention*.

3. Pengaruh *career procedural justice* terhadap IT *professional engagement*.

Procedural justice didefinisikan sebagai kesetaraan prosedur formal yang mendasari pembuatan keputusan organisasi untuk karyawan (Tekleab, et. al. 2005). *Procedural justice* didasarkan atas komponen interaksional yaitu pada kualitas perlakuan adil yang diterima anggota organisasi. Selain itu juga, *procedural justice* dapat diartikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam keseharian kerja.

Hubungan *procedural justice* dengan *employee engagement* bisa dipandang dalam perspektif *the social exchange theory*. Ketika karyawan diperlakukan dengan adil, maka karyawan akan cenderung memberikan imbal balik positif seperti yang diharapkan oleh organisasi. Karyawan dapat menilai seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi melalui *procedural justice* yang digunakan, terlebih pada aspek-aspek terkait kesejahteraan salah satunya terkait dengan karir. Karir merupakan alasan mendasar seorang karyawan memutuskan untuk bergabung dengan perusahaan dalam jangka panjang. Dimana karyawan akan sangat antusias untuk terus meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka ketika perusahaan menjamin jenjang karir dengan kepastian dan prosedur yang adil.

Ketika perusahaan secara optimal memperhatikan aspek-aspek kesejahteraan karir melalui prosedur-prosedur yang dibuat berdasarkan kebutuhan dan harapan karyawannya, maka akan semakin memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi. Persepsi positif disini akan membentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dimana ketika kepercayaan tersebut semakin kuat maka akan tercipta rasa *engaged* yang kuat pula antara karyawan dengan organisasi. Seperti yang dijelaskan Sask (2006) dalam penelitiannya yang mengungkapkan bahwa *procedural justice* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin karyawan menganggap *procedural justice* di organisasi tempat dia bekerja adil, maka karyawan akan

cenderung meningkatkan rasa *engage* terhadap organisasi. Pernyataan ini diperkuat penelitian Shuck (2010) yang membuktikan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih memfokuskan *procedural justice* pada aspek terkait dengan karir yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan prosedural karir terhadap rasa *engaged* para profesional IT kepada organisasi tempat mereka bekerja. Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₃: *Career procedural justice* berpengaruh positif terhadap IT *professional engagement*.

4. Pengaruh *career distributive justice* terhadap IT *professional engagement*.

Menurut Greenberg (1990) *distributive justice* dapat diartikan sebagai suatu keadilan yang dinilai karyawan atas penerimaan hasil (*outcome*) dari organisasi. Dalam beberapa penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil dalam suatu organisasi, maka mereka akan cenderung mempunyai sikap dan perilaku yang baik. Didukung oleh pendapat Sugiarti (2005) yang menyatakan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka para karyawan akan cenderung merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi. Beberapa karyawan kemungkinan mendapatkan *outcome* yang

mereka harapkan sedangkan pekerja lain kemungkinan mendapat sebaliknya.

Pandangan lain mengenai *distributive justice* mengacu pada kewajaran yang diterima oleh seorang pekerja (Yusnaini, 2007). Dimana perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memberikan kebutuhan karyawan secara adil berdasarkan usaha dan kinerja dari karyawan tersebut. kebutuhan karyawan dalam hal ini mencakup segala aspek kesejahteraan salah satunya terkait dengan jaminan karir yang baik. Akan tetapi dari kecenderungan yang terjadi di lingkungan organisasi saat ini, banyak terjadi ketidakadilan dalam pendistribusian karir kepada anggota organisasi. Ketidakadilan disini muncul karena adanya karyawan yang memperoleh karir cemerlang bukan karena input yang diberikan kepada organisasi, melainkan karena adanya penilaian secara subyektif dari para pemangku keputusan. Hal tersebut secara langsung akan menimbulkan kecemburuan dan kontra terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan yang tidak adil dalam pendistribusian karir. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan upaya untuk memberikan perlakuan maupun imbalan yang adil kepada setiap karyawannya agar tidak mengakibatkan kecemburuan sosial dan rasa kecewa yang dapat menurunkan rasa *engagement* terhadap perusahaan.

Dalam penelitian Sask (2006) menunjukkan bahwa *distributive justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Sejalan dengan penelitian Rasheed, *et. al.* (2013) yang menyatakan bahwa dimensi

distributive justice berpengaruh positif terhadap *job engagement* dan *organization engagement*. Semakin tinggi persepsi karyawan akan keadilan dari alokasi yang diberikan suatu perusahaan maka akan semakin memperkuat rasa *engagement* karyawan terhadap perusahaan tersebut. Pada penelitian ini, peneliti akan lebih memfokuskan *distributive justice* pada aspek terkait dengan karir yang bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh keadilan distributif karir terhadap rasa *engaged* para profesional IT kepada organisasi tempat mereka bekerja. Dari uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₄: *Career distributive justice* berpengaruh positif terhadap IT *professional engagement*.

5. Pengaruh IT *professional engagement* terhadap IT *professional turnover intention*.

Macey, *et. al.* (2009) mendefinisikan rasa keterikatan (*engaged*) sebagai suatu rasa keterkaitan, keterlibatan, komitmen, keinginan untuk berkontribusi, rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, dan bangga atas pekerjaan dan perusahaan dimana mereka bekerja pada saat itu. Berbagai perilaku umum akan ditunjukkan ketika rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki karyawan cenderung tinggi, seperti memilih untuk *stay* (tetap tinggal) pada pekerjaan atau organisasi mereka saat ini meskipun terdapat peluang kerja di organisasi lainnya (Baumruk and Gorman, 2006). Park and Gursoy (2012) mengungkapkan karakter psikologis individu akan dipengaruhi oleh rasa keterikatan (*engagement*)

terhadap pekerjaan yang dimiliki, hal tersebut akan membawa dampak pada peningkatan kepercayaan diri dan sikap optimis individu yang kemudian mendorong individu tersebut lebih jauh lagi dan pada akhirnya akan menciptakan suatu rasa kepuasan dan menurunkan perilaku *turnover intention*.

Berdasarkan hasil penelitian Loice (2015) diperoleh *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dimana apabila karyawan memiliki *employee engagement* yang kuat, maka kecenderungan untuk melakukan *turnover intention* akan semakin rendah. Sejalan dengan hasil penelitian Sask (2006) yang menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pernyataan tersebut diperkuat pendapat Rachmawati (2013) dimana apabila perusahaan memiliki karyawan yang rasa keterikatannya tinggi akan membuat karyawan betah untuk bekerja di tempat tersebut juga kepuasannya akan meningkat. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₅: IT *professional engagement* berpengaruh negatif terhadap IT *professional turnover intention*.

6. Pengaruh *Career Procedural Justice* terhadap IT *Professional Turnover Intention* yang Dimediasi oleh IT *Professional Engagement*.

Keadilan akan prosedur-prosedur dalam pengambilan keputusan disuatu organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan para karyawan terlebih terkait dengan prosedur-prosedur akan karir yang

mereka terima. Kepastian karir merupakan tujuan utama setiap karyawan ketika mengambil keputusan untuk berafiliasi dalam jangka panjang dengan suatu organisasi. Dimana dalam menilai tingkat keadilan akan prosedur-prosedur karir yang diterapkan, karyawan biasanya melihat kesesuaian prosedur yang ada dengan karir yang akan diterima berdasarkan acuan prosedur karir karyawan lainnya. Apabila terdapat ketidakadilan atas prosedur-prosedur tersebut maka akan muncul rasa kekecewaan dan ketidakpercayaan karyawan terhadap organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *procedural justice career* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Semakin prosedur-prosedur karir dalam suatu organisasi dianggap telah memenuhi aspek-aspek keadilan oleh karyawan, maka akan cenderung terbentuknya *employee engagement* yang semakin kuat terhadap organisasi. Hal tersebut berpengaruh secara langsung pada perilaku para karyawan. Ketika *employee engagement* semakin kuat dalam suatu organisasi, akan menciptakan rasa yang ingin selalu tetap di organisasi tersebut. Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Baumruk and Gorman (2006) yang mengungkapkan bahwa berbagai perilaku umum akan ditunjukkan ketika rasa keterikatan (*engagement*) yang dimiliki karyawan cenderung tinggi, seperti memilih untuk *stay* (tetap tinggal) pada pekerjaan atau organisasi mereka saat ini meskipun terdapat peluang kerja di organisasi lainnya (Baumruk and Gorman, 2006). Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₆: *IT Professional engagement* menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh *career procedural justice* terhadap *IT professional turnover intention*.

7. Pengaruh *Career Distributive Justice* terhadap *Intention IT Professional Turnover* yang Dimediasi oleh *IT Professional Engagement*.

Selain dari keadilan akan prosedur-prosedur kebijakan dalam pengambilan keputusan menjadi perhatian utama para karyawan dalam suatu organisasi, masalah terkait alokasi atau distribusi kebijakan menjadi hal yang sangat penting terutama kebijakan yang berkaitan dengan alokasi karir. Sebagian besar karyawan selalu melihat dan membandingkan secara seksama dengan acuan lainnya antara input yang mereka keluarkan dengan output yang mereka terima. Ketika output yang mereka terima tidak sesuai dengan input yang mereka keluarkan dengan acuan lain, maka akan muncul dalam benak karyawan akan ketidakadilan yang mereka terima. Seperti yang diungkapkan Gilliland (1993) bahwa suatu reaksi negatif akan cenderung ditunjukkan karyawan ketika mereka menganggap bawah terdapat ketidakseimbangan terhadap masukan (*input*) dengan penerimaan hasil (*outcome*) dari organisasi, reaksi negatif tersebut akan mendorong perubahan terhadap perilaku, sikap dan kepuasan karyawan.

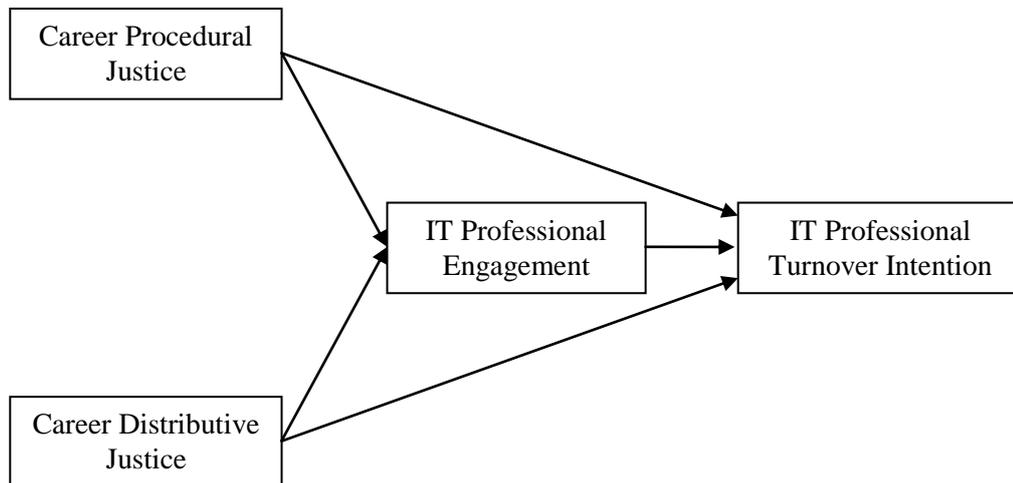
Beberapa penelitian sebelumnya mengemukakan bahwa *career distributive justice* berpengaruh terhadap *turnover intention* dan *employee engagement*. Ketika pendistribusian terkait kebijakan karir yang diterima setiap karyawan dianggap telah sesuai dengan aspek-aspek keadilan, maka

hal tersebut akan cenderung memunculkan perilaku positif berupa rasa nyaman dan bangga terhadap perusahaan, hal tersebut akan semakin memperkuat rasa keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap pekerjaan yang berdampak pada *feedback* maksimal yang diberikan karyawan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Park dan Gursoy (2012) mengungkapkan bahwa karakter psikologis individu akan dipengaruhi oleh rasa keterikatan (*engagement*) terhadap pekerjaan yang dimiliki, hal tersebut akan membawa dampak pada peningkatan kepercayaan diri dan sikap optimis individu yang kemudian mendorong individu tersebut lebih jauh lagi dan pada akhirnya akan menciptakan suatu rasa kepuasan dan menurunkannya perilaku *turnover intention*. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H₇: *IT Professional engagement* menjadi mediasi dalam hubungan pengaruh *career distributive justice* terhadap *turnover intention IT professional*.

D. Model Penelitian

Adapun model dalam penelitian ini disajikan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1.
Model Penelitian