

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Keadilan Organisasi

Memahami keadilan organisasi secara teoritis pada dasarnya akan menguraikan variabel ini ke dalam unsur-unsur yang membentuknya seperti : pengertian, dan dampak dari keadilan organisasi. Berikut akan diuraikan teori keadilan organisasi ke dalam bahasan mengenai pengertian, dan dampak keadilan organisasi.

a. Pengertian Keadilan Organisasi

Karyawan merupakan modalitas sumber daya manusia yang penting dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Perlakuan manajer terhadap karyawan akan sangat mempengaruhi perilaku karyawan sebanding dengan perlakuan manajer baik secara interpersonal maupun organisatoris. Salah satu bentuk perlakuan manajer yang akan direspon karyawan untuk menentukan sikap dan perilaku adalah perlakuan yang dirasakan adil dalam membagi

imbangan, menerapkan aturan dan hubungan interpersonal. Keadilan organisasi dalam ketiga bentuk tersebut akan berpengaruh terhadap sikap positif maupun negatif karyawan sebanding dengan perlakuan keadilan organisasi yang mereka rasakan.

Keadilan organisasi merupakan cerminan dari peran keadilan terhadap persepsi karyawan (Al-Zu'bi, 2010). Menurut (Yulianto 2006) ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan, bahkan di bawah kondisi sulit sekalipun, begitupun sebaliknya. (Bakhshi, dkk. 2009) menyebutkan keadilan organisasi terbentuk dari tiga persepsi keadilan, yaitu: *procedural justice*, *distributive justice* dan *interactional justice*.

Procedural justice menurut (Al-Zu'bi 2010) lebih berfokus pada keadilanaturan dan prosedur yang digunakan untuk membagikan hasil. Kepuasan kerjaakan dipengaruhi oleh *procedural justice* karena kepuasan pegawai dapat terciptamelalu proses diambil dan didistribusikannya sebuah keputusan atau kebijakanperusahaan (Warner, dkk., 2005). Karyawan tidak hanya memberikan reaksi terhadap hasil-hasil yang mereka dapatkan, namun juga terhadap proses-prosesbagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil tersebut (Nowakowski dan Conlon,2005).

Distributive justice menjelaskan mengenai alokasi hasil-hasil yangkonsisten, seseorang akan mendapatkan hasil-hasil dan penghargaan sesuaidengan kontribusi yang diberikan (Foley, dkk., 2005). Hubbel dan Assad (2005) mengemukakan *distributive justice* berhubungan dengan persepsi keadilan yang berasal dari hasil-hasil yang diterima oleh seseorang. Ni Kadek Lisna Yunita, Pengaruh Keadilan Organisasi dan. *Interactional*

justice memperlihatkan prediksi yang kuat terhadap kepuasan seseorang pada atasannya (Nowakowski dan Conlon, 2005).

Interactional justice berhubungan dengan keadilan yang dirasakan seseorang ketika diperlakukan dengan adil oleh orang lain, yang berhubungan dengan relasi individual dengan atasannya (Belanger, dkk., 2006). Persepsi keadilan *interactional* lebih berfokus pada tingkah mana pegawai diinformasikan tepat waktu dan sesuai kebenaran yang ada tentang keputusan utama perusahaan yang menyangkut hak dan kewajiban karyawan itu sendiri (Cheng, dkk., 2011).

(Al-Zu'bi, 2010) menjelaskan dimensi-dimensi yang terkait dengan keadilan organisasi adalah :

1). Procedural Justice

Procedural justice, diukur dari persepsi responden *procedural justice* terkait dengan keadilan yang dirasakan karyawan terhadap mekanisme pengambilan keputusan yang melibatkan pegawai sehingga dapat meningkatkan ketepatan informasi dan mengurangi terjadinya bias pendapat pegawai, dan proses dari pendekatan itu sendiri diantaranya ialah *job description*, atasan mendengarkan masalah karyawan sebelum membuat keputusan, atasan mencari informasi yang akurat dan komplit sebelum membuat keputusan, atasan menyediakan informasi tambahan sebelum dibutuhkan oleh karyawan, keputusan kerja diterapkan secara konsisten dan karyawan bebas berpendapat terhadap keputusan kerja.

2). *Distributive Justice*

Distributive Justice, diukur dari persepsi responden *distributive justice* terkait dengan keadilan yang pada *outcome* yang dirasakan karyawan diantaranya ialah jadwal kerja yang wajar, gaji sesuai dengan jabatan karyawan atau posisi, beban kerja yang wajar, penghargaan dan tanggung jawab yang wajar sesuai dengan posisi karyawan tersebut bekerja.

3). *Interactional Justice*

Interactional Justice, diukur dari persepsi responden *Interactional Justice* terkait dengan perasaan pegawai yang kebutuhannya telah ikut dipertimbangkan dalam sebuah kebijakan, serta adanya penjelasan tentang kebijakan tersebut oleh atasan kepada karyawan diantaranya ialah perlakuan atasan saat membuat keputusan kerja, atasan mempertimbangkan hak-hak karyawan, implikasi dari keputusan dan *justifikasi* untuk keputusan kerja.

b. Dampak Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan maupun organisasi ketika pada suatu perusahaan terdapat ketidakadilan maka akan memberikan dampak yang negatif terhadap perusahaan tersebut ataupun sebaliknya ketika pada suatu perusahaan karyawan merasakan keadilan maka akan memberikan dampak yang positif pada perusahaan tersebut.

Dampak negatif yang diperoleh perusahaan bila karyawan merasakan ketidakadilan adalah menurunnya kinerja, demotivasi karyawan, tingginya tingkat kemangkiran dan *turnover* karyawan (Budiaorto *et al.*, dalam Putra dan Putra 2014) sedangkan dampak

positif yang akan diperoleh perusahaan bila karyawan merasakan keadilan adalah kepuasan kerja, semakin tinggi kepuasan seorang karyawan semakin rendah minat mereka untuk meninggalkan organisasi menurut (Kristanto, dkk 2014).

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berdasarkan kajian teori akan diuraikan ke dalam sub bagian; pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan dampak kepuasan kerja. Selanjutnya pemaparannya sebagai berikut.

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan.

Kepuasan kerja yang dimaksud adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam merespon semua perlakuan, keputusan, dan kebijakan yang dilakukan perusahaan (Sidharta *et al.*, 2011). Sedangkan menurut (Handoko, 2008). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional individu, dimana pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak menyenangkan menurut persepsi dan pandangan karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Boles *et al.*, 2007) dan (Azeem, 2010), menjelaskan beberapa dimensi kepuasan kerja beserta dengan indikatornya sebagai berikut :

- 1.) Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh karyawan seperti pekerjaan memberikan rasa keberhasilan,

pekerjaan menarik, puas dengan pekerjaan, dan melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaan.

- 2.) Gaji merupakan pemberian imbalan terhadap hasil kerja karyawan seperti gaji sesuai dengan beban kerja, perusahaan memberikan gaji lebih baik daripada pesaing, dan gaji yang adil pada seluruh karyawan.
- 3.) Kenaikan jabatan merupakan kesempatan bagi karyawan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri seperti puas dengan promosi yang adil, perusahaan memberikan kesempatan untuk maju, jabatan yang cukup bagi karyawan yang ingin maju, dan adanya kesempatan untuk dipromosikan.
- 4.) Pengawas merupakan kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian dan memberikan bantuan ketika karyawan mengalami kesulitan bekerja seperti atasan selalu mendengarkan ide dan saran, atasan selalu bersikap adil, dan atasan selalu memberikan pujian.
- 5.) Rekan kerja merupakan sejauh mana karyawan mampu menjalin persahabatan dan saling mendukung dalam lingkungan kerja seperti rekan kerja selalu mendahulukan kepentingan bersama, rekan kerja sangat menyenangkan, rekan kerja sangat bersahabat, dan rekan kerja siap membantu saat dibutuhkan.

b. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Salah satu faktor untuk melihat kepuasan kerja pekerja adalah dapat melalui kompensasi. Seperti yang diungkapkan (Afrida,dkk 2014) bahwa pemberian kompensasi oleh perusahaan terhadap pekerja merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, semangat kerja, dan kepuasan kerja pekerja. Kompensasi yang

diterima pekerja pada umumnya digunakan untuk memenuhi kebutuhannya secara maksimal, baik berupa makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan sebagainya. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan pekerja melalui pemberian kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi pekerja yang bersangkutan (Syah, 2013).

c. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan kerja telah banyak dikaji dan diteliti. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

1) Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom di kutip dalam (Edy Sutrisno, 2014) mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja.

2) Dampak Terhadap Ketidakhadiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti kerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Menurut Steers dan Rhodes di kutip dalam (Edy Sutrisno, 2014) mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

3) Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser di kutip dalam (Edy Sutrisno, 2014) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah

untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

3. *Turnover Intention*

Turnover intention berdasarkan kajian teori akan diuraikan ke dalam sub bagian; pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhinya, dan dampak dari *turnover intention*. Selanjutnya pemaparannya sebagai berikut.

a. Pengertian *Turnover Intention*

Turnover karyawan atau perputaran karyawan adalah suatu istilah untuk mengukur berapa banyak karyawan yang pergi untuk meninggalkan perusahaan karena suatu dan lain sebab. Manajemen sumber daya manusia yang baik dan efisien dapat meminimalkan *turnover intention* dan meningkatkan kinerja karyawan.

Turnover dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi umumnya didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011). Senada dengan pendapat (Rivai dan Sagala 2011), *voluntary turnover intention* merupakan keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena ingin pindah ke lain perusahaan, selain itu melakukan kegiatan pengembangan untuk mempersiapkan pencegahan *voluntary turnover*.

b. Faktor-faktor *Turnover Intention*

Beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan berbagai faktor faktor dari *Turnover Intention*:

- 1) *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry* (Rasmi, 2013) yang menyatakan bahwa penyebab turnover adalah ketidakpuasan pekerjaan, gaji dan kondisi lingkungan pekerjaan.
- 2) *Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya*. European (Orwa, 2012) yang menyatakan bahwa masalah gaji adalah penyebab utama adanya keinginan berpindah karyawan, penyebab selanjutnya adalah minimnya promosi, kondisi pekerjaan dan gaya kepemimpinan
- 3) *The Turnover Intentions for Construction Engineers* (Shun, 2011) yang menyatakan bahwa Faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan untuk berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan.

c. Dampak *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan salah satu bentuk perilaku karyawan yang mengacu pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Anshari dan Kuncoro, 2013). Tingkat *voluntary turnover* yang tinggi dapat menyebabkan dampak yang negatif bagi perusahaan serta biaya pelatihan dan rekrutmen kembali yang meningkat (Ahsan dkk.,2013). *Voluntary turnover intention* yang tinggi akan menyebabkan biaya tambahan pada penarikan dan pelatihan, menurunnya produktivitas serta merusak moral karyawan (Ardana dkk., 2012).

Voluntary turnover intention cenderung menyebabkan sikap-sikap yang berdampak negatif bagi perusahaan, yang biasa ditunjukkan dengan mencari alternatif

pekerjaan yang lebih menguntungkan, kurang antusias dengan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya dan menghindar dari tanggung jawab (Sari, 2013). *Turnover intention* ini merupakan petunjuk kestabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan dan tentu hal ini akan merugikan perusahaan karena meliki dampak pada perusahaan yang memiliki tingkat *turnover intention* yang tinggi, dan jelas *turnover* yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi ataupun perusahaan, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Taheri, Fatemeh., and Soltani, E. 2013	The study of organizational Justice Effect On Job Sstidfaction and Organizational Citizenship Behavior.	Keadilan organisasi	menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.
2.	Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011.	The Relationships between Organizational Justice,	Keadilan Organisasi	menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari

		Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction.		keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
3.	Sareshkeh, S.K., Ghaziani, F.G., and Tayebi, S.M. 2012	Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective.	Kepuasan Kerja	bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan karyawan maka akan diikuti dengan semakin meningkatnya kepuasan karyawan tersebut.
4.	Lai, Ming- Cheng., Chen, Yen-Chun. 2012	Self Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristic on Organization	Kepuasan Kerja	Mendapatkan hasil bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i>

		Performance.		
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
6.	Namara, Sares. 2013.	Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepribadian Afektif Terhadap Tingkat Keinginan Turnover Karyawan Di PT Aisin Indonesia.	<i>Turnover intention</i>	menemukan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> sedangkan keadilan interaksional memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover</i>

				<i>intention</i>
7.	Sugianto 2011	Pengaruh Keadilan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Cabang Yogyakarta)	<i>Turnover intention</i>	Menemukan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan. (Rokhman, 2011).

C. Hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan adanya prosedur dan hasil yang adil di dalam lingkungan kerja (Hasmarini, 2008). Apabila keadilan diberikan oleh suatu perusahaan terhadap karyawannya maka secara tidak langsung karyawan merasa puas terhadap kerjanya karena tidak ada perbandingan diantara mereka. (Taheri, 2013) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. (Fatimah, 2011) juga menemukan pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Menurut (Sareshkeh, 2012) menyimpulkan bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan karyawan maka akan diikuti dengan semakin meningkatnya kepuasan karyawan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut.

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Turnover intention*

(McKnightet.,al. 2009) menyatakan bahwa keadilan yang diterima pekerja di tempat kerja dapat mempengaruhi keinginan untuk melakukan *turnover*. Ketika suatu perusahaan tidak mampu memberikan suatu keadilan di perusahaan terhadap karyawannya maka akan muncul rasa keinginan berpindah kerja dikarenakan karyawan merasa adanya perbedaan kebijakan yang diberikan oleh pimpinan. (Sugianto, 2011) menemukan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Keadilan prosedural dan keadilan distributif juga memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada penelitian yang dilakukan (Rokhman, 2011). (Namara, 2013) menemukan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan keadilan interaksional memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini berarti tingginya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan tersebut. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut.

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*

Menurut (Bakoticet.,al. 2013) kepuasan kerja dapat dilihat dengan menunjukkan rasa nyaman serta memiliki pengalaman yang positif di dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan, dimana munculnya ketidakpuasan akan menyebabkan keinginan untuk keluar pada diri karyawan (Ardana et .,al 2012.) (Menurut Johan dalam Putra dan Putra 2014) selain berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja juga memiliki dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja. Penelitian yang dilakukan (Janget.,al. 2012), (Laiet.,al. 2012) dan (Ucho et.,al. 2012) mendapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

D. Model Penelitian

Pada gambar 1 dapat dilihat model penelitian yang menunjukkan hubungan variabel Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention*.



Gambar 2.1
Model Penelitian.