

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi, serta mengkaji kembali mengenai teori-teori yang relevan dengan topik penelitian ini. Tinjauan pustaka ini dikemukakan konsep dan teori yang ada kaitannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah yaitu teori-teori mengenai Keadilan Organisasi yang terdiri dari Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional, Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention*. Konsep dari teori tersebut dapat dijadikan sebagai perumusan hipotesis dan penyusunan instrumen penelitian dan sebagai dasar dalam membahas hasil penelitian.

2.1.1 Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). (Robbins, 2018) mengatakan bahwa teori keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap pada organisasi. Intisari dari teori keadilan adalah bahwa apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan yang dapat terjadi yaitu seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Siagian, 2013).

Teori keadilan menjelaskan bahwa kepuasan seseorang tergantung apakah ia merasakan ada keadilan atau tidak adil atas suatu situasi yang dialaminya. Teori ini merupakan variasi dari perbandingan sosial. Menurut teori ini, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan hasil rasio input orang bandingan. Jika perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Namun, jika perbandingan itu tidak seimbang dan justru merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan dan menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan.

2.1.2 Keadilan Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Dalam organisasi, keadilan berkaitan dengan aturan dan norma-norma sosial yang mengatur seperti apa hasil harus didistribusikan, prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan yang akan didistribusikan tersebut dan bagaimana pekerja diperlakukan secara interpersonal (Biess et al., 2021). Keadilan dalam organisasi lebih menekankan pada keputusan, persamaan yang dirasakan, keadilan itu sendiri serta hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya dan juga menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di perusahaan.

Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi merupakan sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam perusahaan secara adil, setara dan sesuai standar yang telah ditetapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi (T

Poluan et al., 2021: 25). Keadilan organisasi merupakan sebuah konsep cara dalam memperlakukan karyawan secara adil untuk menciptakan kepercayaan karyawan dalam lingkup perusahaan (Kuncoro, 2021: 46). Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu keadilan yang memberlakukan karyawan secara adil untuk menciptakan kepercayaan karyawan di dalam organisasi.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Menurut (T Poluan et al., 2021: 28)terdapat 5 faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi, yaitu:

1. Karakteristik Tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensinya yang harus diterima. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasi yang akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan di perusahaan.

2. Tingkat Kepercayaan Bawahan

Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinannya) di dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan pada atasannya maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

3. Frekuensi *Feedback*

Semakin sering *feedback* yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

4. Kinerja Manajerial

Sejauh mana peraturan yang terdapat di tempat kerja dapat diterapkan dengan adil dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, maka akan semakin meningkatkan persepsi terhadap keadilan organisasi di perusahaan.

5. Budaya Organisasi

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga dapat berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi pada perusahaan.

2.1.2.3 Karakteristik Keadilan Organisasi

Karakteristik keadilan organisasi dapat dilihat dari 3 hal, yaitu:
(Cropanzano et al., 2021)

1. Organisasi dikatakan adil jika memberikan gaji sesuai hasil kerja yang dilakukan karyawan. Jika perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan diatas tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa apa yang dilakukan organisasi adalah tidak terjadi keadilan.
2. Keadilan dalam proses pengambilam keputusan, organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, apakah karyawan mendapat kesempatan untuk menyuarakan pandangan dan pendapatnya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila dalam pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.
3. Keadilan dalam persepsi kewajaran dalam hubungan antar atasan dengan bawahan secara baik, misalnya karyawan mendapatkan perlakuan yang baik

dan sewajarnya. Selain itu, karyawan memiliki akses terhadap informasi, sehingga setiap karyawan tanpa dibedakan berhak mendapat informasi yang diperlukan dari perusahaan, termasuk yang didapatkan dari atasan akan mempengaruhi persepsi keadilan organisasi dari karyawan.

2.1.2.4 Dimensi Keadilan Organisasi

Menurut (T Poluan et al., 2021: 25-28) terdapat 3 dimensi keadilan organisasi, yaitu:

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*) merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan.
2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan.
3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*) merupakan perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi yang diterima karyawan yang mengacu pada kejujuran, kepatuhan dan penghargaan.

2.1.3 Keadilan Distributif

2.1.3.1 Pengertian Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

Keadilan distributif (*distributive justice*) merupakan persepsi keadilan hasil dalam jumlah pemberian penghargaan yang diterima antar individu atau karyawan. Keadilan distributif mengacu pada persepsi yang dimiliki karyawan

terhadap keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima karyawan dalam organisasi (T Poluan et al., 2021: 25). Keadilan distributif merupakan suatu perlakuan yang adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya (Kurniasyari & Subiyanto, 2022).

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima individu dari hasil pertukaran atau dari interaksi sosial. Bentuk umum keadilan distributif adalah ekuitas (Cropanzano et al., 2021). Ketidakadilan distributif menyebabkan hilangnya sumber daya pada individu yang bekerja dalam suatu organisasi. Serta menyebabkan karyawan terbaik akan meninggalkan organisasi atau penipisan sumber daya yang terus menerus akibat dari agresi afektif dan sentimen negatif (Cropanzano et al., 2021). Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan suatu keadilan penghargaan yang diterima karyawan selama masih bekerja berupa kenaikan gaji, upah, promosi dan lain-lain.

2.1.3.2 Indikator Keadilan Distributif

Menurut (T Poluan et al., 2021: 25) terdapat 3 indikator dalam keadilan distributif, yaitu:

1. Ekuitas (*Equity*) merupakan menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang telah bekerja di perusahaan.
2. Kesetaraan (*Equality*) merupakan setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam hasil atau kompensasi.

3. Kebutuhan (*Need*) merupakan memberikan hasil keuntungan berdasarkan kebutuhan pribadi karyawan.

2.1.4 Keadilan Prosedural

2.1.4.1 Pengertian Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)

Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*) merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan (T Poluan et al., 2021: 26). Keadilan prosedural merupakan sebuah proses yang digunakan oleh atasan untuk dapat mengevaluasi kinerja para karyawan dan juga untuk menentukan penghargaan kepada mereka sebagai promosi dan kenaikan gaji. (Kurniasyari & Subiyanto, 2022).

Keadilan prosedural dicirikan dengan interaksi sosial yang mengarah pada makna tidak terdapat perbedaan dalam berinteraksi baik individu maupun kelompok. Keadilan prosedural dalam berinteraksi yang mengarah pada homogenitas dan mendapatkan kesamaan atau tidak dibedakan dalam kebijakan, praktik, dan prosedur yang sama dalam berinteraksi (Cropanzano et al., 2021). Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang mengacu pada persepsi karyawan tentang keadilan di perusahaan terhadap peraturan dan prosedur yang mengatur dalam menjalankan suatu proses.

2.1.4.2 Karakteristik Keadilan Prosedural

Terdapat 2 yang membuat keadilan prosedural dikatakan adil atau tidak adil, yaitu: (Wulandari, 2021: 47)

1. Karyawan menganggap bahwa prosedur dikatakan adil jika ada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan memiliki pengaruh baik secara langsung saat keputusan diambil atau setidaknya karyawan memiliki kesempatan menyampaikan pendapat atau opini.
2. Karyawan juga memandang bahwa prosedur dianggap adil jika memiliki kejelasan aturan, karena aturan akan membuat prosedur konsisten untuk ditaati dan tidak bias.

2.1.4.3 Indikator Keadilan Prosedural

Menurut (T Poluan et al., 2021: 26) terdapat 4 indikator dalam keadilan prosedural, yaitu:

1. Konsisten (*Consistency*) merupakan semua karyawan diperlakukan sama di dalam perusahaan dan mengikuti prosedur atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Kunci Bias (*Lock of Bias*) merupakan tidak ada orang atau kelompok yang dipilih dan mau untuk diskriminasi atau penganiayaan di dalam perusahaan.
3. Akurasi (*Accuracy*) merupakan keputusan yang dibuat harus didasarkan pada informasi yang akurat, jelas dan dapat dipercaya.
4. Representasi (*Representation*) merupakan pemangku kepentingan yang tepat harus memiliki pendapat masing-masing dalam sebuah keputusan.

2.1.5 Keadilan Interaksional

2.1.5.1 Pengertian Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*) merupakan perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan (T Poluan et al., 2021: 28). Keadilan interaksional merupakan keadilan yang berhubungan dengan adil tidaknya perlakuan secara interpersonal yang diterima oleh karyawan selama karyawan tersebut bekerja (Kuncoro, 2021: 50). Keadilan interaksional mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari keadilan prosedural.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional merupakan suatu perlakuan adil terhadap karyawan selama karyawan tersebut bekerja dan atasan yang memberlakukan bawahannya dengan hormat dan bermartabat.

Menurut (T Poluan et al., 2021: 27-28) terdapat 2 bentuk dalam keadilan interaksional, yaitu:

1. Keadilan Interpersonal (*Interpersonal Justice*) merupakan keadilan yang mencerminkan derajat dimana karyawan diperlakukan dengan sopan dan bermartabat dan dihormati oleh pihak berwenang di dalam perusahaan. keadilan interpersonal merupakan kondisi dimana karyawan diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat (Wulandari, 2021: 50). Keadilan

interpersonal pada umumnya dirasakan oleh karyawan sehari-hari dalam bentuk interaksi rutin antara atasan dan bawahan. Keadilan interpersonal digambarkan sebagai keinginan untuk membentuk dan memelihara hubungan interpersonal yang positif dan langgeng dan kebutuhan akan harga diri yang positif, digambarkan sebagai keinginan untuk menciptakan dan mempertahankan pandangan positif tentang diri sendiri (Zapata et al.,2013: 49).

2. Keadilan Informasional (*Informational Justice*) merupakan keadilan yang berfokus pada penjelasan yang diberikan kepada orang-orang ditempat kerja yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasilnya didistribusikan dengan cara tertentu. Keadilan informasional merupakan keadilan yang dirasakan karyawan dalam organisasi karena mendapatkan penjelasan secara jujur dari setiap keputusan yang diambil organisasi (Wulandari Wulandari, 2021: 48)

2.1.5.2 Indikator Keadilan Interaksional

Terdapat tiga indikator keadilan interaksional, yaitu: (Kuncoro, 2021: 51-52).

1. Menghormati (*respect*) merupakan dimensi yang menerangkan atau menjabarkan tentang bagaimana cara pemimpin dalam memperlakukan karyawannya secara hormat dan martabat.
2. Kejujuran (*truthfulness*) merupakan dimensi yang menerangkan tentang bagaimana pemimpin mengambil keputusan, apakah pemimpin sudah

bertindak secara jujur dan peka terhadap yang dibutuhkan oleh karyawannya.

3. Pembeneran (*justification*) merupakan dimensi yang menjelaskan dan menerangkan tentang bagaimana pemimpin memberikan penjelasan kepada karyawannya tentang hasil keputusan yang telah dibuat dan cara pengambilan keputusan tersebut.

2.1.6 Komitmen Organisasi

2.1.6.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen merupakan kesadaran yang tinggi dan kompleks dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan meningkatkan kesadaran dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan (Joharis Lubis et al., 2019: 6). Komitmen merupakan suatu sikap kerja atau keyakinan yang mencerminkan kekuatan relatif, keberpihakan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi (Sagala dan Syaiful, 2013: 22). Komitmen merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan keinginan atau kehendak serius untuk melakukan tindakan atau melaksanakan pekerjaan khusus, dalam hal ini terinternalisasi dalam diri. Komitmen dalam diri seseorang akan membuat seseorang mempunyai hasrat yang besar untuk konsisten dalam bertindak, baik dalam membuat keputusan sendiri atau dalam berhubungan dengan orang lain. Sehingga tekanan baik yang datang dari dalam diri maupun dari orang lain, tidak membuatnya mengubah keputusan dan arah tindakan yang akan dilakukannya. Oleh karena itu komitmen merupakan bagian terpenting dalam organisasi dan memberikan

dukungan dan kontribusi yang positif terhadap hasil kerja di dalam suatu organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi (Joharis Lubis et al., 2019: 19). Komitmen organisasi merupakan jalinan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui penerimaan dan kepercayaan yang erat terhadap seluruh nilai serta tujuan organisasi, keinginan kuat untuk dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi, dan kemauan untuk bekerja keras dalam proses pencapaian kepentingan organisasi tersebut (Ekanti et al., 2022). Komitmen organisasi merupakan suatu sikap, yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2021: 249).

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi hal ini dilakukan untuk memiliki karyawan yang loyal terhadap organisasi dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.6.2 Ciri-ciri Komitmen Organisasi

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan menggunakan nilai-nilai organisasi. Terdapat 6 ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap perusahaan, yaitu: (Joharis Lubis et al., 2019: 11)

1. Kepercayaan dan dukungan terhadap nilai dan tujuan organisasi yang tinggi.
2. Keinginan berusaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Hasrat untuk memelihara keanggotaan organisasi.
4. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota.
5. Kesiediaan untuk tetap berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, contohnya bersikap spontanitas yaitu menerima sesuatu yang baru dan perubahan tanpa merasa panik dan menutup diri.
6. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, terbuka, toleran dan bersikap objektif.

2.1.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (Joharis Lubis et al., 2019: 16).

1. Karakteristik pribadi meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin dan tingkat pendidikan.
2. Kebutuhan berprestasi terdiri dari karakteristik peran atau pekerjaan, karakteristik struktural (berkaitan dengan tingkat formalisasi), ketergantungan fungsional dan desentralisasi.

3. Masa kerja/jabatan terdiri dari partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepemilikan pegawai serta kontrol organisasi, dan pengalaman kerja.

Selanjutnya (Northcraft, 2019: 295) mengemukakan faktor terjadinya komitmen organisasi, yaitu:

1. Variabel personal (usia, jabatan dalam organisasi, dan disposisi seperti efektivitas positif atau negatif, atau kontribusi kontrol eksternal atau internal).
2. Variabel organisasi (rancangan kerja dan gaya kepemimpinan supervisor).
3. Variabel *nonorganizational* seperti ketersediaan alternatif setelah membuat pilihan awal untuk bergabung dengan organisasi, akan mempengaruhi komitmen berikutnya. Membangun komitmen dilakukan dengan menjelaskan dan mengkomunikasikan tujuan dan misi organisasi, menjamin keadilan organisasi.

2.1.6.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Terdapat 3 dimensi komitmen organisasi yaitu: (Wulandari, 2021: 17-22).

1. Komitmen Afektif merupakan keterikatan karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Komitmen afektif menunjukkan rasa memiliki dan perasaan terikat pada organisasi, komitmen afektif juga menunjuk pada komitmen nilai. Organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif dengan memperbaiki kompensasi, mengembangkan kepercayaan

antara atasan dan bawahan dan menciptakan kondisi hubungan kolegal di tempat kerja,

2. Komitmen Berkelanjutan/ kontinyu, hal ini berhubungan dengan biaya yang dirasakan untuk meninggalkan organisasi, baik finansial maupun non finansial. Komitmen kontinyu bisa meningkat melalui penggunaan *reward*, redesain pekerjaan, penetapan tujuan, perencanaan karier, dan tujuan organisasi yang tepat.
3. Komitmen Normatif merupakan komitmen yang menunjukkan perasaan individu berkewajiban untuk tinggal karena seorang individu berpikir bahwa perilaku semacam itu merupakan etis dan benar. Komitmen normatif mungkin bertahan hanya sampai hutang dirasakan terbayar dan karenanya terkena rasionalisasi jika keadaan lain berubah.

2.1.6.5 Indikator Komitmen Organisasi

Untuk mengukur variabel komitmen organisasi, digunakan 4 indikator yang dikembangkan, yaitu: (Ansori, 2021).

1. Keinginan Kuat Sebagai Anggota, karyawan bangga bekerja di perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja.
2. Keinginan Berusaha Keras Dalam Bekerja, adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi.
3. Penerimaan Nilai Organisasi, karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan.

4. Penerimaan Tujuan Organisasi, keinginan untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas agar tujuan perusahaan tercapai.

2.1.7 Turnover Intention

2.1.7.1 Pengertian *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti kerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Ansori, 2021). *Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti kerja dari perusahaan secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Rivai, 2015: 238).

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *Turnover Intention* merupakan keinginan karyawan untuk berhenti atau pindah dari pekerjaannya secara sukarela ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Hal ini menyebabkan perusahaan akan mengeluarkan biaya tambahan karena perusahaan sering melakukan *recruitment*, pelatihan biaya yang sangat tinggi dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi tidak menyenangkan.

2.1.7.2 Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Alasan atau faktor yang mempengaruhi karyawan berhenti dari suatu perusahaan, yaitu: (Wirawan, 2015: 629)

1. Teori ekuilibrium organisasi (*theory of organizational equilibrium*)

Menurut teori ini seorang karyawan akan terus bekerja untuk organisasi sepanjang perangsangan yang diberikan organisasi: upah yang memuaskan, kondisi kerja yang baik, peluang untuk maju sama atau lebih besar daripada kontribusi pegawai tersebut: waktu, upaya yang disyaratkan oleh organisasi.

2. Ekonomi

Karyawan pindah ke pekerjaan lainnya karena desakan ekonomi yaitu karena upah di tempat kerjanya rendah sedangkan di perusahaan lainnya ada pekerjaan dengan lebih tinggi.

3. Beban kerja

Pindah kerja dapat disebabkan karena beban kerja karyawan sangat berat yang menimbulkan stress kerja sehingga karyawan tidak mampu untuk melaksanakannya. Kinerja karyawan juga menurun sehingga evaluasi kinerjanya rendah.

4. Ketidakcocokan antara pekerjaan dengan pegawai

Pegawai yang ditempatkan di pekerjaan yang terlalu sulit baginya atau pendidikan dan keterampilannya tidak sesuai dengan kemampuan karyawan, maka karyawan akan meninggalkan pekerjaannya.

5. Karier

Seorang karyawan yang bertalenta tinggi akan berhenti dan pindah ke pekerjaan lainnya jika prospek kariernya terhenti atau terlambat.

6. Kepuasan kerja

Kurangnya kepuasan kerja akan berdampak pada karyawan yang keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang lebih mengutamakan kepuasan kerja karyawan.

7. Mengikuti keluarga

Karyawan yang pindah kerja mungkin karena ikut keluarganya yang pindah ke perusahaan lain.

8. Diputuskan hubungan kerjanya

Penyebabnya yaitu kinerja rendah, perusahaan merampingkan organisasinya, dan perusahaan mengalami resesi atau perusahaannya bangkrut karena keadaan ekonomi makro buruk.

9. Melanjutkan pendidikan.

2.1.7.3 Indikator *Turnover Intention*

Terdapat 3 indikator dalam *Turnover Intention*, yaitu: (Ansori, 2021)

1. Memikirkan Untuk Keluar (*Thinking of Quitting*) mencerminkan individu untuk berfikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan berpikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.
2. Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to Search for Alternatives*) mencerminkan individu mencari peluang untuk mencari pekerjaan untuk organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3. Niat Untuk Keluar (*Intention to Quit*) mencerminkan individu yang berniat keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

2.1.7.4 Dampak *Turnover Intention*

Turnover Intention dapat menimbulkan kerugian perusahaan/organisasi, yaitu: (Wirawan, 2015: 634)

1. Kinerja perusahaan

Kuantitas dan kualitas produk perusahaan dapat menurun, proses pemasaran dapat terganggu yang dapat mempengaruhi profit perusahaan, minimal untuk waktu tertentu. Selain itu perusahaan juga memerlukan waktu untuk mencari pengganti pegawai yang *turnover* yang akan mengakibatkan terlambatnya proses produksi.

2. Biaya *turnover* pegawai

- a. Biaya rekrutmen dan seleksi pengganti yang *turnover*.
- b. Biaya pelatihan untuk pegawai baru.
- c. Kehilangan biaya produksi.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul (Tahun)	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Ikka Kurniasyari dan Didik Subiyanto/ Pengaruh	Adanya kesamaan variabel yaitu	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan	Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Studi Pada Karyawan Indigo Batik Yogyakarta (2021)	variabel keadilan distributif, keadilan prosedural dan variabel komitmen organisasi	dan tempat penelitian	keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Indigo Batik Yogyakarta	n Vol.5 No. 2 Desember 2021 Hal 453-467 DOI: 10.29408/jpek.v5i2.3672
2.	Ni Luh Tara Widyanti dan Made Dian Agustina/ Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Studi Pada Koperasi Serba Usaha Agung Mandiri Gianyar (2022)	Adanya kesamaan variabel, yaitu variabel komitmen organisasi dan variabel <i>turnover intention</i>	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> secara simultan di Koperasi Serba Usaha Agung Mandiri Gianyar	Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol. 2 No. 1 Hal. 33-45 Februari 2022
3.	M.Afuan/Determinasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi: Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia) (2021)	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel keadilan distributif, keadilan interaksional dan komitmen organisasi	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi	Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial Vol. 2 Hal. 331-346 Januari 2021 DOI: https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1
4.	Zanak Abet, Mohd Ashraff,	Adanya kesamaan	Terdapat perbedaan	Hasil penelitian menunjukkan	Heliyon Hal. 1-12 3

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Mohd Mursyid Arshad, Ismi Arif Ismail/ <i>Factors Affecting Turnover Intention of Nigerian Employees: The Moderation Effect of Organizational Commitment</i> (2023)	variabel yaitu variabel <i>Turnover Intention</i> dan variabel <i>organizational Commitment</i>	yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	bahwa <i>organization commitment</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pada Karyawan di Nigeria.	Desember 2023 DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087
5.	Jimmy Susilo dan I Gusti Bagus Honor Satrya/ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional Karyawan Kontrak PT. Kharisma Duta Anggada (2019)	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel <i>turnover intention</i> dan variabel komitmen organisasi	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan kontrak PT. Kharisma Duta Anggada	E- Jurnal Manajemen Vol.8 No.6 Hal. 3700-3730 Tahun 2019 DOI: https://doi.org/10.24843/EJ MUNUD.2019.v08i06.p15
6.	Muhamamad Bagus Styadhi Kuncoro/ Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Madu Baru	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel keadilan prosedural, keadilan interaksional dan komitmen organisasi	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta	Universitas Islam Indonesia Fakultas Bisnis dan Ekonomika Tahun 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Bantul, Yogyakarta (2021)				
7.	Septony/ Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. Avava Duta Indonesia (2020)	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel keadilan organisasional dan variabel komitmen organisasional	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional	Universitas Putera Batam Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Tahun 2020
8.	Citra Febriani Safitri/ Kontribusi Keadilan Distributif, Prosedural dan Interaksional Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Rekreasindo Nusantara Makassar (2019)	Adanya kesamaan variabel yaitu variabel keadilan distributif, prosedural dan interaksional dan variabel komitmen organisasi	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi sedangkan keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Rekreasindo Nusantara Makassar	Universitas Bosowa Makassar Fakultas Psikologi Tahun 2019
9.	Ni Putu Ayu Sintya Saraswati.,S.E., M.M dan Pande	Adanya kesamaan variabel yaitu	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi	Juima Vol. 8 No. 1 Hal. 116-127 Maret 2018

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Ketut Ribek.,S.E.,M.M / Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Pada Negari Coffee Luwak (2018)	keadilan organisasi dan variabel <i>turnover intention</i>	dan tempat penelitian	berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> pada karyawan Negari Coffee Luwak	
10.	Putri Rahmawati dan Agus Budiman/ Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Perawat Rumah sakit X (2023)	Adanya kesamaan variabel yaitu keadilan organisasi dan variabel komitmen organisasi	Terdapat perbedaan yaitu objek penelitian dan tempat penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan dimensi keadilan prosedural yang memiliki pengaruh paling besar dalam memunculkan komitmen organisasi pada Perawat Rumah Sakit X	Bandung Conference Series: Psychology Science Vol. 3 No. 2 Hal 728-734 Tahun 2023 DOI: https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i27330

2.2 Kerangka Pemikiran

Keadilan organisasi merupakan keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Keadilan organisasi merupakan sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan dalam

perusahaan secara adil, setara dan sesuai standar yang telah ditetapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi (T Poluan et al., 2021: 25). Keadilan dalam organisasi lebih menekankan pada keputusan, persamaan yang dirasakan, keadilan itu sendiri serta hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya dan juga menggambarkan persepsi individu mengenai keadilan di perusahaan. Keadilan menekankan bahwa sumber kepuasan dikarenakan individu merasa mendapat perlakuan yang adil dari organisasi. Keadilan juga menekankan bahwa karyawan merasa diperlakukan adil jika perbandingan misalnya antara kerja keras dan gaji (penghasilan) diperkirakanimbang dan berlaku pada karyawan yang lain yang memiliki input sama maka harus mendapatkan output yang sama juga. Terdapat 3 dimensi keadilan organisasi, yaitu: (T Poluan et al., 2021: 19-22)

1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)
2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)
3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional (Septony, 2020). Artinya semakin tinggi keadilan organisasi diterapkan oleh perusahaan maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan PT. Avava Duta Indonesia.

Keadilan distributif merupakan suatu perlakuan yang adil bagi karyawan ditinjau dari gaji atau upah, jam kerja, promosi, dan *reward* lainnya

(Kurniasyari & Subiyanto, 2022). Distribusi sumber daya dan penghargaan yang adil menghasilkan persepsi keadilan distributif yang dirasakan. Keadilan dalam distribusi penghargaan memotivasi karyawan untuk memiliki niat dari insentif keuangan. Persepsi yang tidak adil tentang distribusi penghargaan dapat memicu stress psikologis. Distribusi penghargaan yang tidak adil menyebabkan hilangnya sumber daya pada karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi. Serta menyebabkan karyawan yang sudah lama bekerja, sudah loyal terhadap organisasi akan meninggalkan organisasi (*turnover*). Adapun indikator dari keadilan distributif yaitu: (T Poluan et al., 2021: 19)

1. Ekuitas (*Equity*)
2. Kesetaraan (*Equality*)
3. Kebutuhan (*Need*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Indigo Batik Yogyakarta (Kurniasyari & Subiyanto, 2022). Didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi dibandingkan dengan keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang tidak memberikan kontribusi (Safitri, 2019).

Keadilan prosedural merupakan persepsi keadilan dari proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan hasil atau penghargaan yang didistribusikan (T Poluan et al., 2021: 26). Keadilan prosedural menyangkut keadilan proses dimana keputusan dibuat dalam

organisasi. Pembentukan struktur gaji dan upah dianggap sebagai kebijakan internal dalam perusahaan. Keadilan prosedural mencakup bagaimana keputusan tentang manajemen struktur dibuat, dan bagaimana prosedur proses ini dilakukan. Karyawan akan berpikir adanya keadilan prosedural ketika prosedur dalam organisasi tersebut terpenuhi oleh pengambil kebijakan, dan sebaliknya jika dilanggar maka karyawan akan berpikir mengenai ketidakadilan. Adapun indikator dari keadilan prosedural, yaitu: (T Poluan et al., 2021)

1. Konsisten (*Consistency*).
2. Kunci Bias (*Lock of Bias*).
3. Akurasi (*Accuracy*).
4. Representasi (*Representation*).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta (Kuncoro, 2021). Artinya ketika perusahaan menerapkan keadilan prosedural kepada karyawan maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. Didukung dengan penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan dimensi keadilan prosedural yang memiliki pengaruh paling besar dalam memunculkan komitmen organisasi pada Perawat Rumah Sakit X (Rahmawati & Budiman, 2023).

Keadilan interaksional merupakan perlakuan adil yang diterima karyawan selama proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya yang mengacu pada kejujuran, kebenaran, kepatuhan dan penghargaan (T Poluan et al., 2021: 28). Keadilan interaksional mencerminkan persepsi karyawan tentang keadilan pada aspek interaksi yang tidak didata dari keadilan prosedural. Keadilan interaksional mencakup berbagai tindakan di dalam perusahaan yang menunjukkan kepekaan sosial, seperti atasan memperlakukan bawahannya dengan hormat dan martabat. Terdapat 2 bentuk keadilan interaksional yaitu Keadilan Interpersonal dan Keadilan Informasional. Adapun indikator keadilan intraksional yaitu: (Kuncoro, 2021: 51-52)

1. Menghormati (*respect*).
2. Keberanian (*truthfulness*).
3. Pembeneran (*justification*).

Berdasarkan hasil penelitian bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. Artinya apabila karyawan menilai bahwa perlakuan yang didapatkan adil maka berpengaruh pada 2 jenis *outcome*, yaitu kepuasan dan komitmen karyawan. Semakin tinggi karyawan mempersepsikan keadilan dalam suatu kebijakan maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan dan komitmen karyawan.

Komitmen merupakan kesadaran yang tinggi dan kompleks dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan meningkatkan kesadaran dan mempunyai

tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan (Joharis Lubis et al., 2019: 6). Komitmen organisasi merupakan jalinan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui penerimaan dan kepercayaan yang erat terhadap seluruh nilai serta tujuan organisasi, keinginan kuat untuk dapat bertahan sebagai anggota dalam organisasi, dan kemauan untuk bekerja keras dalam proses pencapaian kepentingan organisasi tersebut (Ekanti et al., 2022). Dengan adanya rasa komitmen organisasi seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Adapun dimensi dari komitmen organisasi yaitu Komitmen Afektif (*Affective Commitment*), Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*), dan Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) (Wulandari, 2021: 19-22). Adapun indikator dari komitmen organisasi yaitu: (Ansori, 2021)

1. Keinginan Kuat Sebagai Anggota.
2. Keinginan Berusaha Keras Dalam Bekerja.
3. Penerimaan Nilai Organisasi.
4. Penerimaan Tujuan Organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Susilo & Satrya, 2019). Didukung oleh penelitian bahwa *organization commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada Karyawan di Nigeria (Abet et al., 2023). Berdasarkan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi secara negatif terhadap *turnover intention* (Susilo & Satrya, 2019). Didukung dengan penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi

memediasi terhadap keadilan prosedural dan keadilan interaksional pada karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta (Kuncoro, 2021).

Turnover intention merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti kerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri (Ansori, 2021). Jadi, perlakuan keadilan organisasi seorang atasan terhadap bawahan yang baik akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan dan akan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi lalu akan muncul dalam diri karyawan yaitu komitmen organisasi. Adapun indikator dari *turnover intention* yaitu: (Ansori, 2021)

1. Memikirkan Untuk Keluar (*Thinking of Quitting*).
2. Pencarian Alternatif Pekerjaan (*Intention to Search for Alternatives*).
3. Niat Untuk Keluar (*Intention to Quit*).

Berdasarkan hasil penelitian bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Negari *Coffee* Luwak (Saraswati et al., 2018).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran, dengan begitu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya.

H2: Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya.

H3: Keadilan interaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya.

H4: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

H5: Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya.

H6: Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

H7: Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara keadilan interaksional terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya