

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu sebagai bahan pertimbangan dan referensi. Adapun penelitian yang dijadikan acuan tidak terlepas dari topik pembahasan yang diteliti oleh peneliti yakni mengenai *Perceived organizational support (POS)*, komitmen organisasi, *organizational justice*, dan *turnover intention*. perbandingan tersebut dapat disimak pada tabel berikut.

**Tabel 2. 1**  
**Peneliti Terdahulu**

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Alat Analisa
1	Yilmaz Akgunduz, Sabahat Ceylin Sanli; 2017	The effect of employee advocacy and perceive organizational support on job embeddeness and turnover intention in hotels	Empolyee advocacy (X1) Perceived organization support (X2) Job embeddedness (Y1) Turnover intention (Y2)	X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1, namun tidak berpengaruh terhadap Y2. X2 berpengaruh pisitif dan signifikan terhadap Y1, namun berpengaruh negatif terhadap Y2	Regresi berganda
2	Fahrizal, I Wayan Mudiarta Utama; 2017	Pengaruh perceived organizational support (POS) terhadap komitmen organisasional dan turnover intention karyawan hotel Kajane MUA	Perceived organizational support (X1) Komitmen organisasional (Y1) Turnover intention (Y2)	X1 berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y1. X1 berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Y2. Y1	Regresi berganda (Analisa jalur)

		Ubud		berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Y2.	
3	Muzzamil Hussain, Mohammada Saud Khan; 2018	Organizational justice and turnover intentions: Probing the Pakistani print media sector	Organizational justice (X1) Turnover intention (Y1)	X1 berpengaruh negatif terhadap Y1	Eksploratory factor analysis (EFA)
4	Dewa Gede Wiratama, I Wayan Suana; 2015	Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan turnover intention pada karyawan The Jakarta Bali	Keadilan organisasi (X1) Kepuasan kerja (Y1) Turnover intention (Y2)	X1 berpengaruh positif terhadap Y1. X1 berpengaruh negatif terhadap Y2. Y1 berpengaruh negatif terhadap Y2.	Regresi berganda (Analisis jalur)
5	Yui- Woon Wong, Yui-tim Wong; 2017	The effect of perceived organizational support and affective commitment on turnover intention	Perceived organizational support (X1) Affective commitment (X2) Turnover intention (Y)	X1 berpengaruh negatif terhadap Y.	Regresi berganda
6	Ahmad Komaruddin Anshori, Eneng Nurlaili Wangi; 2017	Pengaruh perceived organizational support dan komitmen organisasi terhadap intensi turnover	Perceived organizational support (X1). Komitmen organisasi (X2). Intensi turnover (Y).	X1 berpengaruh negatif terhadap Y. X2 berpengaruh negatif terhadap Y.	Regresi berganda (path analisi)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil penelitian terdahulu membuktikan bahwa:

1. *Perceived orgnizational support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
2. Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.
3. *Organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 *Turnover Intention***

#### **2.2.1.1 Pengertian**

*Turnover intention* menurut Tet dan Meyer (1993), dalam Ridlo (2012) adalah niat atau keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi sebagai dasar dan hasrat dari karyawan dengan sengaja. Mayer (1979), dalam Ridlo (2102) mengatakan bahwa *turnover intention* adalah tingkat keinginan karyawan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Wibowo (2017), *turnover intention* adalah suatu keinginan dari diri karyawan untuk melakukan pengunduran diri dari suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *turnover intintion* adalah keinginan atau niat dari diri karyawan untuk meinggalkan organisasi.

#### **2.2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Inteniton***

Menurut Mobley (1987), dalam Wedha (2017), menggunakan faktor umum sebagai penentu dari *turnover intention* baik secara langsung maupun tidak langsung. Mobley membagi faktor *turnover* menjadi 4 yakni sebagai berikut :

### 1. Faktor Ekonomi

Adalah faktor yang terjadi pada sektor keadaan ekonomi, yang meliputi: tingkat-tingkat pengangguran dan memperkerjaan, laju lowongan pekerjaan, produk nasional bruto, laju inflasi, permintaan pasar, dan komposisi pekerjaan.

### 2. Keadilan Organisasi

Kadilan organisasi dirasa cukup berpengaruh dalam *turnover intention*, karena dengan keadilan yang dirasa kurang akan menimbulkan keinginan atau niat untuk meninggalkan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek yang dapat menyebabkan *turnover intention*:

- a. Tipe industri
- b. Kategori Jabatan
- c. Besar kecilnya organisasi
- d. Besar kecilnya unit kerja
- e. Kompensasi
- f. Bobot kerja
- g. Gaya kepemimpinan
- h. Variabel lainnya

### 3. Faktor Individual

Faktor individu adalah faktor yang ada dalam diri karyawan tersebut yang dapat menyebabkan keinginan untuk berhenti. Hal ini dikarenakan oleh perasaan yang dirasa tidak sesuai dengan keadaan dalam diri karyawan tersebut. faktor individual terdiri dari:

- a. Usia
  - b. Masa kerja
  - c. Jenis kelamin
  - d. Pendidikan
  - e. Kepribadian
  - f. Minat
  - g. Bakat dan Kemampuan
  - h. Profesionalisme
  - i. Prestasi
4. Faktor Lainnya

Dalam hal ini faktor lainnya dapat berupa kepuasan terhadap pekerjaan, aspirasi dan harapan karir, keterikatan kerja, harapan untuk mendapatkan pekerjaan lain, dan tekan baik dari dalam diri maupun dari lingkungan sekitar.

Sedangkan *turnover intention* dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya, menurut Rekha dan Kamalanabhan (2012), beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Perceived Organizational Support*

Dukungan organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention*, karena dengan rendahnya dukungan dari organisasi karyawan merasa tidak dihargai atau tidak diperdulikan oleh organisasi sehingga dapat menimbulkan niat atau keinginan untuk berhenti.

2. *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, aspek kepuasan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi yang meliputi kepuasan akan gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan diri sendiri.

### 3. *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan tingkat dimana seorang karyawan mengaitkan dirinya dengan organisasi tertentu dan sarannya, dan berharap dapat mempertahankan keanggotaanya di organisasi tersebut. Semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka semakin rendah pula keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

### 4. *Perceived Organizational Justice*

Keadilan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi juga dapat mempengaruhi *turnover intention*. Karena dengan adanya pengambilan keputusan yang dirasa tidak adil maka karyawan cenderung akan membentuk niat untuk berhenti.

#### **2.2.1.3 Indikator *Turnover Intention***

*Turnover intention* dapat terjadi karena adanya beberapa indikator dalam organisasi sehingga karyawan menginginkan untuk berhenti. Menurut Lee dan Zhao (2010) indikator pengukur *turnover intention* terdiri atas:

##### 1. *Thinking of quitting*

mendefinisikan individu untuk berfikir untuk keluar dari pekerjaan atau tetap berada dalam perusahaan. Diawali dengan adanya rasa tidak puas

terhadap pekerjaan, kemudian karyawan mulai befikir untuk meninggalkan dari tempat kerjanya saat ini.

### 2. *Intention to search for alternative*

Mendefinikan keingingan karyawan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sering befikir untuk berhenti dari perusahaan maka karyawan akan mencari pekerjaan di organisasi lain yang dirasa lebih baik.

### 3. *Intention to quit*

Mendefinisikan karyawan yang berniat untuk berhenti dari pekerjaan di organisasinya saat ini. Karyawan berniat untuk berhenti karena telah menemukan alternatif atau organisasi lain yang dapat memberikan pekerjaan lebih baik, dan nantinya akan berakhir pada keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau sebaliknya.

## **2.2.2 *Perceived Organizational Support (POS)***

### **2.2.2.1 Pengertian**

#### **2.2.2.1.1 Persepsi**

Persepsi penting bagi perilaku organisasi, karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi yang mereka buat tentang realita yang ada di lingkungan bukan mengenai realita yang sebenarnya. Persepsi adalah sebuah proses individu menginterpretasikan dan menafsirkan kesan indrawi untuk memberikan makna pada lingkungan (Robbin & Judge, 2015). Menurut Kreiter dan Kincki (2014) persepsi adalah proses kognitif yang memungkinkan individu dapat menginterpresentasikan dan memahami lingkungan sekitar.

Dalam hal ini persepsi dapat diartikan sebagai sebuah proses menafsirkan dan menginterpretasikan apa yang dilihat oleh individu untuk mengartikan pada lingkungan yang ada, persepsi tidak selalu sesuai dengan keadaan lingkungan yang ada.

#### **2.2.2.1.2 *Perceived Organizational Support (POS)***

*Perceived organizational support* adalah tingkat dimana para pekerja mempercayai bahwa organisasi menilai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbin & Judge, 2007). Karyawan dalam suatu organisasi pasti membutuhkan dukungan dari organisasi diluar dari timbal balik wajib yang diberikan organisasi. Dukungan ini akan memberikan pengaruh psikologi dari karyawan dalam bekerja. Dengan adanya kondisi psikologi yang positif pada diri karyawan akan memberikan kemampuan terbaik karyawan kepada organisasi sehingga dapat menguntungkan bagi organisasi.

Menurut Eisenberger (2002), dalam Fahrizal dan Utama (2017) persepsi dukungan organisasi atau POS adalah keyakinan umum karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan terikat dengan aktivitas organisasi dan akan memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. POS yang meningkat dapat membuat karyawan memiliki tanggung jawab dan kewajiban untuk berkontribusi dan peduli akan kesejahteraan organisasi serta membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengalaman kerja yang positif dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi yang baik pula dalam diri karyawan (Fahrizal & Utama, 2017).



Dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut. Pertama, dukungan organisasi akan membuat seorang karyawan mempunyai kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu untuk pencapaian organisasi. Kedua, dukungan organisasi dalam hal kepedulian, penghargaan, dan pengakuan mengarahkan pada karyawan untuk menyatukan status dan peran keanggotaan dalam identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasi memberikan kepercayaan bahwa organisasi mengetahui dan menghargai prestasi kerja karyawan. Pengaruh psikologis yang ditimbulkan oleh dukungan organisasi pada karyawan akan meningkatkan komitmen afektif dalam diri karyawan (Eisenberger dalam Suryani (2011)).

Dengan adanya beberapa pengertian diatas dapat dikatakan bahwa *perceived organizational support* atau persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sejauh mana keyakinan karyawan merasa bahwa organisasi peduli terhadap kontribusi dan kesejahteraan mereka.

#### **2.2.2.2 Indikator *Perceived Organizational Support (POS)***

*Perceived organizational support (POS)* memiliki beberapa indikator yang dapat mengukur POS dalam suatu organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), dalam Artatio dan Kartika (2017) terdapat 8 indikator, yakni sebagai berikut:

1. Organisasi menghargai kontribusi karyawan

Sejauh mana organisasi menghargai dan peduli terhadap kontribusi dan peran yang diberikan oleh karyawan dalam sebuah pekerjaan.

2. Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan  
Tidak jarang dalam sebuah organisasi, karyawan memberikan usaha lebih dari yang diwajibkan, dari hal tersebut tak jarang pula organisasi memberikan ekstra juga pada karyawan tersebut.
3. Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan  
Sejauh mana organisasi mendengarkan, memperhatikan dan peduli dengan keluhan yang dirasakan oleh karyawan dan menerima saran atau masukan dari karyawan.
4. Organisasi sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan  
Sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
5. Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik  
Kesalahan dalam sebuah pekerjaan merupakan hal yang wajar, namun organisasi juga harus tetap memantau kinerja dari karyawan. Jika pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standart maka organisasi harus menegur karyawan agar dapat memperbaiki kinerjanya.
6. Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan  
Organisasi memperhatikan dan mengevaluasi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi.
7. Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan

Sejauh mana organisasi peduli dan memberikan dukungan kepada karyawan, pemberian dukungan ini merupakan salah satu bentuk perhatian dari organisasi kepada karyawan yang bekerja kepadanya.

8. Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja

Sejauh mana rasa bangga organisasi terhadap pencapaian yang diperoleh karyawan dalam pekerjaannya.

### **2.2.3 Komitmen organisasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian**

Komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbin & Judge, 2007). Menurut Kreitner dan Kincki (2014), komitmen organisasi adalah tingkat dimana seorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dari organisasi, dan harapannya untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Seorang dapat dikatakan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya dapat dilihat dari ciri-ciri yang diantaranya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi, berkemauan kuat untuk bertahan pada organisasi tersebut (Riadi, 2017).

Selain itu terdapat beberapa pengertian lain dari para ahli yakni sebagai berikut:

1. Menurut Greenberg & Baron (2003)

Mengatakan bahwa komitmen organisasi ialah derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya, dimana di dalamnya terdapat sikap kesetiaan, dan memaksimalkan kinerjanya untuk organisasi tempat karyawan bekerja.

2. Menurut Allen & Meyer

Komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasinya serta berkeinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya.

3. Menurut Steers & Porter (1983)

Komitmen organisasi adalah suatu sikap dimana seseorang mengidentifikasikan dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan dari organisasi tempatnya bekerja, serta menjaga keanggotaan dalam organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuan organisasi.

4. Menurut Luthans (2005)

Komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, serta keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

5. Menurut McShane & Von Clinow (2008)

Komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat, dimana individu mengidentifikasi terhadap permintaan dan sangat termotivasi

untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir.

6. Menurut Mathins & Jackshon (2000)

Mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mempercayai dan menerima tujuan organisasi serta tidak akan meninggalkan organisasi tersebut.

7. Menurut Griffin

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana karyawan mengenal dan terkait dengan organisasinya. Seorang karyawan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota yang setia.

8. Menurut Mowday (1992)

Mengatakan bahwa komitmen organisasi sama dengan komitmen kerja, dimana komitmen merupakan dimensi perilaku manusia yang digunakan untuk menilai loyalitas karyawan terhadap organisasinya.

9. Menurut O'Reilly (1989)

Menyebutkan komitmen pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan seseorang terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan percaya terhadap nilai-nilai dari organisasi.

10. Menurut Lincoln (dalam Bashaw & Grant, 1994)

Mengemukakan pendapatnya tentang komitmen organisasi mencakup kebanggaan anggota dan kemauan anggota terhadap organisasi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap individu mengenal dan terkait dengan organisasinya, menerima tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi, serta berkeinginan kuat untuk mencapai tujuan dari organisasi dan mempertahankan keanggotaannya.

### **2.2.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi didalamnya, menurut Allen & Meyer (1991) dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada hubungan emosional anggota terhadap organisasi. Individu ingin tetap bekerja untuk organisasi tertentu karena mereka sependapat dengan tujuan dan nilai yang ada pada organisasi tersebut. Individu dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap bertahan dan berada di organisasi tersebut karena mendukung penuh tujuan organisasi dan bersedia membantu mencapai tujuan tersebut. Komitmen afektif dapat ditingkatkan dengan cara merekrut pegawai yang memiliki nilai-nilai pribadi yang sesuai dengan nilai-nilai dari organisasi, lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan juga dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi tempatnya bekerja (Kreitner & Kinicki, 2014).

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada keinginan karyawan untuk tetap tinggal di organisasi karena adanya perhitungan atau analisis tentang untung dan rugi dimana nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan terhadap organisasi

dibanding meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan dapat ditingkatkan dengan cara memberikan pegawai berbagai tunjangan yang progresif dan program-program pengembangan SDM untuk meningkatkan keahliannya (Kreitner & Kinicki, 2014).

### 3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen ini mengacu pada perasaan karyawan diwajibkan tetap berada pada organisasi karena adanya tekanan dari yang lain. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen normatif tinggi akan sangat memperhatikan perkataan orang lain jika mereka meninggalkan organisasinya. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk tentang mereka karena pengunduran diri tersebut. komitmen normatif dapat ditingkatkan dengan memastikan bahwa pihak manajemen tidak melanggar kontrak psikologis dan dengan berusaha meningkatkan tingkat kepercayaan di semua bidang organisasi (Kreitner & Kinicki, 2014).

#### **2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Allen & Meyer (1991) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, berikut adalah faktor tersebut:

##### 1. Karakteristik Pribadi Individu

Karakteristik pribadi dibagi menjadi dua variabel yakni variabel yakni variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis meliputi gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja dalam organisasi. Sedangkan variabel

disposisional meliputi, kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional memiliki ikatan lebih kuat dengan komitmen organisasi karena terdapat perbedaan pengalaman dari setiap individu dalam organisasi tersebut.

## 2. Karakteristik Organisasi

Dalam hal ini, karakteristik organisasi meliputi struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi, dan bagaimana kebijaksanaan dalam organisasi tersebut direalisasikan.

## 3. Pengalaman Organisasi

Pengalaman organisasi mencakup rasa puas dan motivasi dari diri karyawan selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antar anggota organisasi dengan supervisor pimpinannya.

### **2.2.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat dilihat dan diukur dengan beberapa indikator. Menurut Kristianto (2015), dalam Suci (2018) indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Kesesuaian nilai perusahaan dengan nilai karyawan

Kesesuaian atau kesamaan nilai yang dianut oleh karyawan dengan nilai yang dianut dalam organisasi.

#### 2. Kebersediaan untuk organisasi

Kebersediaan dengan sungguh-sungguh untuk berusaha mencapai tujuan organisasi.



3. Kebanggaan terhadap perusahaan

Karyawan merasa bangga dengan organisasi tempat dia bekerja.

4. Keinginan untuk bertahan diperusahaan

Karyawan berkeinginan untuk tetap berada dalam organisasi tempat dia bekerja.

## **2.2.4 *Organizational Justice***

### **2.2.4.1 Pengertian**

Keadilan organisasi merupakan salah satu konsep dalam perilaku organisasi yang termasuk dalam pengembangan teori-teori dalam motivasi. Keadilan organisasi dalam motivasi sering kali disebut dengan teori keadilan (*equity theory*). Keadilan organisasi menurut KBBI terdiri dari dua suku kata yakni keadilan dan organisasi. Dimana organisasi merupakan satu kesatuan (struktur dan sebagainya) yang terdiri dari bagian-bagiannya (anggota dan sebagainya) dalam perkumpulan untuk mencapai tujuan yang sama, sedangkan keadilan merupakan suatu sikap (perbuatan, perlakuan dan sebagainya) yang adil.

Keadilan organisasi digunakan untuk menerangkan secara langsung keadilan yang berada pada tempat kerja. Untuk pertama kali Greenberg (1990), dalam Primantara (2017) berpendapat bahwa konsep keadilan organisasi terkait persepsi karyawan tentang keadilan yang berhubungan dengan isu-isu pekerjaannya. Gibson, et, al (2017), dalam Mardiansyah (2018) mengidentifikasikan keadilan organisasi sebagai suatu tingkat dimana seorang individu merasa diperlakukan sama dengan individu lainnya di tempat ia bekerja.

Pengertian lain mengatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi adil yang dirasa dari karyawan terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya.

Menurut teori keadilan, para pekerja membandingkan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan mereka (hasil) pada apa yang mereka berikan pada organisasi (*input*). Mereka membandingkan rasio hasil terhadap *input*, kemudian membandingkan dengan rasio hasil orang lain, biasanya perbandingan ini dilakukan pada seorang yang sama seperti terhadap rekan kerja atau seseorang yang memiliki pekerjaan yang sama (Robbins & Judge, 2015). Terdapat empat acuan yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu Summers dan Denesi (1990), dalam Mardiansyah (2018):

1. Dari dalam diri sendiri, merupakan pengalaman karyawan dalam posisi yang berbeda dalam organisasi yang sekarang ini
2. Dari luar diri sendiri, merupakan pengalaman dalam situasi dalam organisasinya saat ini.
3. Dari dalam diri orang lain, merupakan individu atau kelompok lain yang ada dalam organisasi karyawan saat ini.
4. Dari luar diri orang lain, merupakan individu atau kelompok lain dari luar organisasi karyawan saat ini.

Dalam hal ini hasil meliputi gaji, promosi, pengakuan atau mendapat tempat disudut kantor. Sedangkan input, meliputi usaha, pengalaman, pendidikan dan lain sebagainya.

Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana apara pekerja menyimpulkan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Greenberg

(1990), dalam Mardianshah (2018) mengatakan keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan wajar dan adil dalam organisasinya dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan.

Berdasarkan beberapa definisi tentang keadilan organisasi dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan organisasi adalah rasa adil yang diberikan oleh organisasi yang mencakup rasa adil dalam kompensasi, pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

#### **2.2.4.2 Komponen *Organizational Justice***

Keadilan organisasi adalah suatu konsep yang terdiri dari bermacam-macam komponen. Menurut Robbin & Judge (2015) keadilan memiliki tiga komponen yang ada didalamnya, yakni sebagai berikut:

1. Keadilan Distributif (*Distributive justice*)

Keadilan ini berkaitan dengan hasil atau alokasi dari yang didapat seseorang dan yang tidak didapat oleh seseorang yang lain. Dalam keadilan distributif berhubungan dengan kenyataan bahwa tidak semua karyawan diperlakukan sama oleh organisasi. Perbedaan dalam keadilan ini lebih merujuk pada pembagian hasil, gaji, gaji dan pengakuan yang diterima oleh karyawan.

2. Keadilan Prosedural (*Procedural justice*)

Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan tentang keadilan dalam proses organisasi, termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Dalam keadilan ini, karyawan menganggap prosedural

menjadi lebih adil ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, memiliki pengaruh secara langsung atas bagaimana keputusan diambil atau setidaknya dapat menyampaikan opini pada pengambil keputusan. Karyawan juga akan merasa prosedural adil ketika para pengambil keputusan mengikuti beberapa aturan, yang meliputi: mengambil keputusan secara konsisten, menghindari bias, dengan menggunakan informasi yang akurat, bertindak dengan etik, tetap terbuka bagi yang keberatan, dan mempertimbangkan individu atau kelompok yang mungkin akan terpengaruh dari keputusan mereka.

### 3. Keadilan Interaksional (*Interactional justice*)

Keadilan interaksional lebih terkait dengan keadilan yang diterima oleh karyawan dalam hal interaksi secara langsung dengan atasan mereka. Bentuk keadilan dapat berupa bagaimana seorang atasan memperlakukan karyawannya dengan santun, bermartabat dan hormat. Keadilan interaksional terdiri dari dua jenis keadilan yang meliputi keadilan informasi dan keadilan interpersonal. Keadilan informasi adalah keadilan yang mencerminkan apakah atasan memberikan informasi yang akurat dan jujur terhadap karyawan. Sedangkan, keadilan interpersonal adalah keadilan lebih mengarah kepada perlakuan yang diberikan atasan pada karyawan

#### **2.2.5 Indikator *Organizational Justice***

Menurut Dyna & Graham (2005), dalam Mardiansyah (2018) keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal, yaitu:

1. Keadilan yang terkait dengan kewajaran alokasi sumber daya.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika organisasi memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan tidak sebanding dengan pendapatan yang diberikan oleh organisasi.

2. keadilan dalam proses pengambilan keputusan

organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk mneyuarakan pendapatnyadan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan yang dilakukan akan berdampak sam apada smua karyawan , maka hal tersebut dianggap adil.

3. keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi

organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, apabila hubungan antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik, seperti mendapatakn perlakuan yang baik dan sewajarnya.

Menurut Dyna & Graham (2005) dalam Mardiansyah (2018) terdapat inikator lima indikator organisai yaitu:

1. Perbandingan gaji dengan pekerjaan

Perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja dan usaha yang dilakukan harus adil.

2. Kesamaan dalam meyakini pendapat

Pelaksanaan keputusan perusahaan kepada setiap karyawan dilakukan dengan sama.

3. Kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan

Adanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat.

4. Perlakuan atasan terhadap bawahan

Kesamaan perlakuan dan perilaku yang diterima karyawan dari atasan.

5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan

Adanya informasi atau hal yang tidak ditutup-tutpi oleh atasan terhadap karyawan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan *Turnover Intention***

*Perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki POS tinggi, maka niat untuk meninggalkan organisasinya semakin rendah. Begitupun dengan Fahziral dan Utama (2017) dalam hasil penelitiannya menemukan bahwa seorang karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi relatif tinggi akan tetap berada dalam organisasinya. Dengan kata lain *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karena dengan adanya persepsi dukungan organisasi, keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi menjadi rendah.

### **2.3.1 Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Turnover Intention***

Komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga memiliki kesetiaan yang tinggi pada organisasi sehingga akan mengurangi niat karyawan untuk keluar atau berhenti. Mobley, et, al, (1986), dalam Ridlo (2012) komitmen organisasi mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan rela berkorban dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahziral & Utama (2017) pada karyawan Hotel Kajane MUA Ubud yang mengatakan bahwa komitmen berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

### **2.3.2 Hubungan Organizational Justice terhadap *Turnover Intention***

Keadilan organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*, karyawan yang merasa adil dengan perlakuan organisasinya maka karyawan akan merasa puas dengan perlakuan yang diberikan oleh organisasi sehingga karyawan akan mempertahankan keberadaannya dalam organisasi tersebut. Menurut Wiratama dan Suana (2015) dalam hasil penelitiannya keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

## **2.4 Kerangka Konseptual**

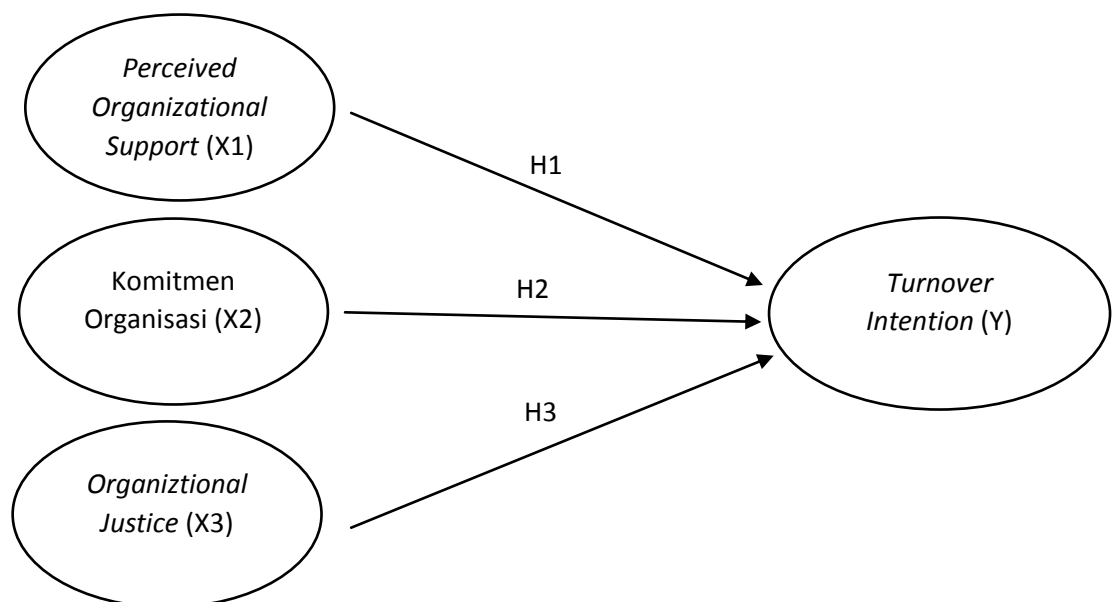
Berdasarkan teori-teori atau pendapat peneliti yang telah dikemukakan pada sub bab sebelumnya, maka secara konseptual peneliti berpendapat bahwa:

*Perceived organizational support* (POS) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin tinggi POS karyawan maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasinya.

Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dalam hal ini semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin rendah karyawan melakukan *turnover intention*.

*Organizational justice* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian semakin karyawan merasa organisasi tersebut adil, maka semakin rendah karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Untuk memudahkan dalam memahami kerangka konseptual tersebut, maka dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar2. 1 Kerangka Konseptual**



## 2.5 Hipotesis

Menurut Sugiono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian yang diturunkan dari kerangka pikiran yang dibuat. Hipotesis merupakan dugaan sementara dari rumusan masalah peneliti buat. Maka dari itu hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Diduga terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *turnover intention*.

H2: Diduga terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

H3: Diduga terdapat pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*.