

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Keadilan Distributif Kompensasi**

###### **a. Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2016) kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung sebagai imbalan untuk jasa yang karyawan berikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang artinya, kompensasi yang diberikan kepada karyawan berbentuk uang kartal. Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi yang dibayarkan dengan separuh dari produksi yang dihasilkan.

Werther dan Davis (dalam Hasibuan, 2016) menyatakan kompensasi adalah apa yang karyawan terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh personalia. Sedangkan Flippo (dalam Hasibuan, 2016) mendefinisikan kompensasi sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada karyawan atas jasa dalam mencapai tujuan organisasi.

Kompensasi menurut Gomes (dalam Mubsir, 2017) yaitu segala sesuatu yang karyawan terima sebagai balas jasa untuk melaksanakan suatu kegiatan dimasa yang akan datang. Kompensasi dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung diantaranya berupa gaji , tunjangan, upah dan insentif lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kompensasi tambahan yang berbentuk finansial ataupun non finansial yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan untuk karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan yaitu berupa penghargaan, hadiah, promosi jabatan maupun pelatihan.

Menurut Kaswan (2014) sistem imbalan atau kompensasi adalah hal yang krusial. Karena kompensasi yang mencukupi akan menghasilkan kepuasan dan dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam hal mendapatkan, menjaga dan mempertahankan karyawan yang produktif.

Patton (dalam Kaswan, 2014) menunjukkan kebijakan dalam kompensasi ada tujuh kriteria yang efektif :

- 1) Memadai, yaitu tingkat minimal pemerintahan, serikat kerja dan manajerial harusnya dipenuhi.
- 2) Adil, yaitu setiap orang harus diberi imbalan secara adil, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya.

- 3) Aman, yaitu gaji atau upah karyawan harus mencukupi dan membantu karyawan merasa aman dalam memenuhi kebutuhan pokoknya.
- 4) Seimbang, yaitu gaji, tunjangan atau penghargaan lainnya harus diberikan secara menyeluruh dan layak.
- 5) Efektif-Biaya, yaitu pemberian gaji tidak berlebihan dengan mempertimbangkan kemampuan organisasi untuk membayar.
- 6) Menyediakan insentif, yaitu imbalan harus dapat memotivasi kerja karyawan yang efektif dan produktif
- 7) Dapat diterima karyawan, yaitu karyawan harus memahami sistem pemberian imbalan dan merasa sistem itu masuk akal bagi perusahaan dan bagi dirinya.

#### **b. Keadilan**

Menurut Siagian (2003) dalam Mubsir (2017) rasa keadilan dapat membuat karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, organisasi juga berharap kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Jika semua itu terwujud maka bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Apabila program kompensasi

dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal maka karyawan yang akan dipertahankan organisasi akan merasa puas.

Menurut Kaswan (2014) penilaian seseorang terhadap *input* atau *outcome* dirinya maupun oranglain sebagian besar berdasarkan perbandingan seperti gaji yang mereka terima dengan pengakuan atau apresiasi orang lain. Jika kedua sisi psikologis itu seimbang maka akan menimbulkan perasaan adil, sebaliknya jika kedua sisi tersebut tidak seimbang maka akan menimbulkan perasaan yang tidak adil.

Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan menurut Robbins and Judge (dalam Utama 2015) dalam teori keadilan, karyawan membandingkan apa yang mereka terima seperti gaji, promosi atau pengakuan dengan apa yang mereka berikan atau masukan seperti usaha, pengalaman dan pendidikan. Karyawan akan membandingkan apa yang mereka dengan karyawanlainnya, biasanya dengan rekan kerja atau orang lain dengan pekerjaan yang sama dengan dirinya.

#### **b. Keadilan Distributif Kompensasi**

Gagasan keadilan, atau keadilan telah menjadi konstruksi dalam ilmu sosial selama 3 dekade terakhir. Pada awalnya para peneliti berfokus pada keadilan hasil atau disebut keadilan distributif (Adams, 1965; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976)

dalam Colquitt (2001). Sweeney dan McFarlin (1992 dalam Colquitt, 2001) menetapkan persamaan struktural dimana keadilan distributif terkait dengan hasil yang dirasakan pribadi, seperti kepuasan gaji. Menurut Adams (1965 dalam Colquitt et al, 2001) apa yang orang-orang khawatirkan bukan tingkat pendapatan yang mutlak tetapi seberapa adil yang mereka dapatkan, Adams (1965 dalam Colquitt et al, 2001) menyatakan bahwa salah satu cara untuk menentukan outcome yang adil adalah dengan menghitung rasio kontribusi seseorang dengan input (misalnya, pendidikan, kecerdasan, dan pengalaman) untuk menentukan outcome seseorang. Penelitian telah menunjukkan bahwa konteks yang berbeda (misalnya, pekerjaan vs keluarga), tujuan organisasi yang berbeda (misalnya, harmoni kelompok vs produktivitas), dan berbeda motif pribadi (misalnya, kepentingan diri vs motif altruistik) dapat mengaktifkan kegunaan dari pengaturan alokasi tertentu (Deutsch, 1975) dalam (Colquitt et al, 2001). Para peneliti berpendapat bahwa keadilan distributif mengarah pada pengaruh outcome lebih besar dan lebih spesifik seperti kepuasan dengan kenaikan gaji, atau evaluasi kinerja (Greenberg, 1990b; Lind & Tyler, 1988) dalam (Colquitt et al, 2001). McFarlin dan Sweeney (1992) dalam (Colquitt et al, 2001) juga menemukan bahwa keadilan distributif adalah predictor yang lebih penting dari apa yang mereka sebut dua “hasil pribadi” (kepuasan kompensasi dan kepuasan kinerja).

Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan karyawan dari kompensasi yang mereka terima (Folger dan Konovsky, 1989). Keadilan distributif berhubungan dengan *outcomes* yang berkaitan dengan kepuasan personal, sebagai contoh *outcomes* yaitu berupa pekerjaan tertentu, sistem penggajian, penilaian kinerja dan lain-lain. Hasil yang diterima oleh pegawai memiliki sifat personal yang akan dipersepsikan oleh masing-masing personal (Tjahjono, 2008). Sudut pandang keadilan distributif orang-orang akan berfokus kepada kebutuhan jangka pendek mereka, yaitu keuangan. Mereka akan merasa marah atau kecewa ketika hasil yang didapatkan tidak sebanding dengan apa yang mereka harapkan. Ketika tingkat keadilan distributif orang-orang akan sensitif terhadap komitmen mereka Tjahjono (2011). Sedangkan keadilan distributif menurut Homans (dalam Setiawan, 2016) adalah tentang bagaimana seseorang membandingkan antara *input* dengan *outcome*. Keadilan distributif mempunyai pengaruh spesifik terhadap reaksi pegawai, keadilan distributif mempunyai prediksi terhadap beberapa konsekuensi, yaitu hasil yang disebut hasil pribadi yang dapat diproksi dengan kepuasan individu, dan konsekuensi lainnya adalah hasil yang disebut hasil organisasi yang dapat diproksi dengan komitmen organisasi (Tjahjono 2009). Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (dalam Setiawan, 2016) keadilan distributif adalah persepsi seseorang tentang keadilan atas

pendistribusian berbagai sumber diantara para karyawan. Atau dengan kata lain yaitu persepsi tentang bagaimana suatu imbalan didistribusikan atau diberikan kepada para karyawan. Greenberg dan Baron (dalam Setiawan, 2016) menyatakan karyawan yang turut serta dalam proses pembuatan keputusan akan merasa memiliki informasi yang lebih baik tentang sistem upah dan akan merujuk pada komitmen yang tinggi pada organisasi dan kontrol yang besar pada sistem upah tersebut. Semakin seseorang merasa adil dalam pendistribusian imbalan maka mereka akan merasa semakin puas dengan penghargaan tersebut. Jika mereka tidak merasa imbalan didistribusikan dengan tidak adil maka mereka tidak akan merasa puas terhadap penghargaan yang mereka dapatkan.

Griffin et al, 2014 (dalam kaswan 2014) keadilan distributif merujuk pada persepsi karyawan atau pegawai terhadap pembagian imbalan, penghargaan dan hasil lain yang berharga dalam sebuah organisasi.

Menurut Tjahjono (2008) dalam setiawan (2016) keadilan distributif kompensasi merupakan persepsi karyawan tentang pendistribusian imbalan dalam organisasi yang mencakup pembayaran atau kompensasi dalam suatu organisasi.

Menurut Niehoff dan Moorman (1993) dalam Irawan (2015) indikator keadilan distributif yaitu:

### 1) Jadwal Kerja

Jadwal kerja merupakan waktu untuk pegawai bekerja yang telah diatur oleh perusahaan atau organisasi yang meliputi waktu untuk mulai dan dan selesai bekerja juga waktu untuk beristirahat pegawai.

### 2) Tingkat Gaji

Gaji merupakan suatu bentuk balas jasa yang diperoleh oleh pegawai yang berbentuk finansial atas pekerjaan yang telah dilakukan. Tingkat gaji harus sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan untuk perusahaan atau organisasi.

### 3) Beban Kerja

Beban kerja adalah bobot dari suatu pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai. Pegawai dapat menilai suatu beban pekerjaan yang diterima olehnya berat atau ringan.

### 4) Penghargaan yang didapatkan

Pemberian penghargaan atau apresiasi kepada karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, karena dapat meningkatkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberian penghargaan haruslah sesuai dengan prestasi yang karyawan capai.

## 5) Tanggung Jawab Pekerjaan

Setiap pegawai memiliki tanggung jawab untuk setiap pekerjaannya. Tanggung jawab haruslah diberikan sesuai dengan kemampuan dari seorang pegawai dalam bekerja.

Menurut Cropazano (2007) dalam Eka Putranto (2016) keadilan distributif dikaitkan dengan kompensasi terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- 1) Keadilan, dalam setiap pemberian kompensasi karyawan harus berdasarkan pada kontribusinya.
- 2) Persamaan, pemberian kompensasi untuk karyawan dengan garis besar yang sama.
- 3) Kebutuhan, pemberian kompensasi harus sesuai dengan kebutuhan seorang karyawan.

## 2. Komitmen Organisasional

### a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008) komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap berada dalam organisasi dan bersedia berusaha keras untuk pencapaian organisasi. Mathis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah

tingkat karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan akan tetap dalam organisasi atau tidak akan meninggalkan organisasi. Menurut Luthans (2006) dalam (Wahdaniah, 2015) sikap komitmen organisasi didefinisikan sebagai:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian anggota organisasi tertentu.
- 2) Keinginan yang kuat untuk selalu berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- 3) Suatu keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Lincoln (dalam Bashway & Grant, 1994) komitmen organisasional melingkupi suatu kebanggaan anggota, kesetiaan anggota serta keinginan anggota pada organisasi.

#### **b. Faktor dan Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008) komitmen organisasi dapat dilihat dari 3 faktor yaitu:

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat anggota terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) Keinginan untuk berusaha agar tercapainya kepentingan organisasi.

- 3) Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Lincoln (1989) dan Bashaw (1994) (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu:

- 1) kemauan karyawan
- 2) kesetiaan karyawan
- 3) kebanggaan karyawan pada organisasi.

### **c. Bentuk Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Mayer (dalam Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi (*organizational commitment*) yaitu:

#### 1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif yaitu merupakan keinginan/ketertarikan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi.

#### 2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen karyawan yang berdasar pada kerugian yang berkaitan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini memungkinkan

karena takut kehilangan senioritas atas promosi dan keuntungan,

3) *Komitmen Normatif (Normative Commitment)*

Komitmen normatif merupakan perasaan yang mengharuskan karyawan untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena memang harus seperti itu. Tindakan tersebut merupakan hal yang benar dan harus dilakukan.

**d. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan kepada organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, Steers (dalam Sopiah, 2008) mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan kepada organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk lamanya masa jabatan karyawan organisasi.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas pekerjaan dan kesempatan untuk berintraksi dengan sesama rekan kerja.
- 3) Pengalaman kerja, keterandalan organisasi di masa lampau dan cara karyawan lain menggambarkan perasaan terhadap organisasi.

Mowday, Porter dan Steers (1979) dalam Wahdaniah (2015) mengungkapkan komitmen organisasi terbentuk apabila setiap

karyawan membentuk tiga sikap yang saling berhubungan antara organisasi dengan profesi antara lain:

- 1) *Identification*, yaitu pemahaman atau pendalaman tentang tujuan organisasi.
- 2) *Involment*, yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan yang dijalankannya menyenangkan.
- 3) *Loyalty*, yaitu perasaan jika organisasi adalah tempat bekerja sekaligus tempat tinggal.

### **3. Intensi Keluar (*Turnover Intention*)**

#### **a. Pengertian *Turnover Intention***

Penelitian empiris tentang *turnover* karyawan telah banyak dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi berbagai sebab terjadinya pengunduran diri karyawan. Suatu dasar pemikiran yang penting tentang *turnover* karyawan adalah karyawan yang memiliki potensi dapat ditingkatkan pada masa depan dan dapat dinaikan ke level atau produktivitas yang lebih tinggi dan dapat memberi kontribusi yang signifikan pada perusahaan atau organisasi dengan begitu dapat meningkatkan penghargaan. Oleh karena itu pengembangan sumberdaya manusia memiliki peran penting dan merupakan satu mata rantai atau hubungan dengan *turnover* karyawan (Carmeli dan Weisberg, 2006 dalam Wahdaniah 2015).

*Turnover* dapat berbentuk pengunduran diri, perpindahan suatu unit organisasi, pemberhentian/pemutusan kerja dan kematian anggota organisasi, keinginan untuk meninggalkan suatu organisasi biasanya diawali oleh niat karyawan yang antara lain disebabkan oleh tidak puanya karyawan terhadap pekerjaan serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengembangkan diri pada organisasi (Jimad, 2011 dalam Marlistiani dan Surya Putra, 2015). Hamoto (2012) dalam (Anwar et al., 2017) mendefinisikan turnover intention sebagai intensitas atau tingkatan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi, dimana niat itu disebabkan oleh berbagai alasan seperti adanya pekerjaan yang lebih baik. Selaras dengan teori tersebut Harnoto(2002) dalam (Anwar et al., 2017) juga mendefinisikan intensi keluar atau *turnover intention* adalah tingkat keinginan seseorang untuk meninggalkan perusahaannya dengan salah satu alasan yang melandasi faktor penyebab *turnover intention* adalah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Hamoto (2012) dalam (Anwar et al., 2017) juga menyatakan niat turnover ditunjukkan oleh beberapa perilaku karyawan antara lain tingkat kehadiran karyawan, kemalasan karyawan saat bekerja, tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan, meningkatnya protes atau ketidaktaatan karyawan kepada pemimpin, dan ketidak seriusan karyawan dalam menjalankan tugas yang cenderung berbeda dari biasanya.

Robbins (1996) menjelaskan bahwa penarikan diri seorang karyawan untuk keluar dari suatu organisasi (*turnover*) diputuskan secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* merupakan keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan suatu organisasi secara sukarela atau yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan saat ini dan adanya alternative pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menjelaskan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk memutuskan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya (Shaw et al., 1998).

Ada dua jenis model penarikan diri dari organisasi (*organizational withdrawal*) yang menunjukkan rencana seseorang untuk meninggalkan organisasi baik secara temporer maupun permanen, yaitu:

- 1) Penarikan diri dari pekerjaan (*work withdrawal*) sering disebut mengurang rentan waktu dalam bekerja atau melakukan penarikan diri dari pekerjaan secara sementara. Hanisch dan Hulin, 1985 (dalam Mueller, 2003) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa tidak puas atas pekerjaannya akan melakukan beberapa perilaku yang negatif seperti tidak menghafiri rapat, tidak masuk kerja,

memberikan kinerja yang rendah dan mengurangi keterlibatannya dari pekerjaan yang dihadapi.

- 2) Alternatif mencari pekerjaan baru (*search for alternatives*) karyawan ingin meninggalkan pekerjaan yang dijalankan secara permanen. Dapat dilakukan dengan mencari pekerjaan baru untuk pertimbangan meninggalkan pekerjaannya sekarang atau keputusan akhir untuk meninggalkan pekerjaannya (Hom & Griffeth, dalam Mueller, 2003)

#### **b. Faktor-faktor *Turnover Intention***

*Turnover intention* berada dalam kontrol individu sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibandingkan perilaku *turnover-nya*. Menurut Ajzen (1991) dalam (Listalia dan Sumarni, 2014) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover intention* diantaranya adalah faktor eksternal, yaitu pasar tenaga kerja, institusi seperti kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, supervise, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur dan lama bekerja.

Beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan berbagai faktor *turnover intention* (dalam Marlistiani dan putra, 2015):

- 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) 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 dalam Marlistiani dan Surya Putra, 2015). Tingkat *voluntary turnover* yang tinggi dapat menyebabkan dampak negatif bagi perusahaan serta biaya pelatihan dan rekrutmen kembali yang meningkat (Ahsan dkk., 2013 dalam Marlistiani dan Surya Putra, 2015 ). *Voluntary*

*turnover intention* yang tinggi akan menyebabkan biaya tambahan pada penarikan dan pelatihan, menurunnya produktivitas serta merusak moral karyawan (Ardana dkk., 2012 dalam Marlistiani dan Surya Putra, 2015).

*Voluntary turnover intention* cenderung menyebabkan sikap-sikap yang berdampak negatif bagi perusahaan, yang biasa ditunjukkan dengan mencari alternative pekerjaan yang lebih menguntungkan, kurang antusias dengan pekerjaan, sering mengeluh, merasa tidak senang dengan pekerjaannya dan menghindar dari tanggung jawab (Sari, 2013 dalam Marlistiani dan Surya Putra, 2015). *Turnover intention* ini merupakan petunjuk kesetabilan karyawan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan dan tentu hal ini akan merugikan perusahaan karena memiliki 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 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Hasil Anaisis
1	Ni Kadek Marlistiani dan Made Surya Putra (2015)	PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF DAN STRES KERJA TERHADAP VOLUNTARY TURNOVER INTENTION KARYAWAN	Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan distributif mempengaruhi <i>voluntary turnover intention</i> secara negatif.
2	Edwin Sanny Ekaputranto (2016)	PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF KOMPENSASI, KEADILAN PROSEDURAL KOMPENSASI DAN PELANGGARAN KONTRA PSIKOLOGIS TERHADAP INTENSI KELUAR DIMEDIASI KEPUASAN KERJA	Hasil analisis menunjukkan keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar.

3	R, Philipus Lewis (2013)	KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, KEADILAN INTERAKSIONAL KOMPENSASI DAN KOMITMEN KARYAWAN	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interksional berpengaruh terhadap komitmen karyawan yaitu komitmen afektif, normative dan berkelanjutan, sementara keadilan procedural tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan (komitmen afektif, normative dan berkelanjutan).
4	Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani (2005)	PERAN KEADILAN DISTRIBUTIF. KEADILAN PROSEDURAL DAN KEADILAN INTERAKSIONAL PERUSAHAAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA PERUSAHAAN STUDI PADA PERUSAHAAN X	Hasil penelitian menunjukkan keadilan distributife menunjukkan hasil lebih signifikan dalam mempengaruhi komitmen karyawan yaitu komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan.

5	Fahmy Jahidah Islamy (2013)	PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN NORMATIF DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA DOSEN TETAP STIE INABA BANDUNG.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Sedangkan komitmen normatif berpengaruh tidak signifikan terhadap intensi keluar.
6	Harwin Sukamto dkk (2012)	ANALISA PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN NORMATIF DAN KOMITMEN BERKELANJUTAN TERHADAP TURNOVER INTENTION DI DRAGON STAR SURABAYA.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Sedangkan komitmen normatif berpengaruh tidak signifikan terhadap intensi keluar.

### **C. Turunan Hipotesis**

#### 1. Pengaruh keadilan distributif kompensasi dengan intensi keluar.

keadilan distributif kompensasi adalah persepsi tentang seorang karyawan merasakan keadilan dalam pengalokasian upah atau kompensasi, karyawan akan merasakan adil ketika kompensasi yang mereka terima sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa keadilan sudah didapatkan maka akan terciptanya suatu kepuasan dan perasaan resistensi terhadap pekerjaan yang dia lakukan tidak akan tercipta sehingga akan semakin memperkecil keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan yang sedang dilakukan olehnya. Sweeney dan McFarlin (1992 dalam Colquitt, 2001) menetapkan persamaan struktural dimana keadilan distributif terkait dengan hasil yang dirasakan pribadi, seperti kepuasan gaji.

Penelitian Marlistiani dan Surya Putra (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar begitu juga hasil dari penelitian Ekaputranto (2016) menunjukkan bahwa keadilan distributive kompensasi memiliki hubungan negatif signifikan terhadap intensi keluar. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi berpengaruh terhadap intensi keluar

## 2. Pengaruh Keadilan Distributif kompensasi dengan Komitmen Afektif dan Berkelanjutan

Komitmen terjadi ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan pada apa yang mereka kerjakan dan kompensasi termasuk apa yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan akan pekerjaannya disaat karyawan merasa apa yang mereka kerjakan mendapatkan apresiasi dari organisasi dengan cara pemberian upah yang sebanding dengan apa yang mereka kontribusikan kepada organisasi ataupun dengan cara memberi kompensasi tidak langsung seperti promosi jabatan maka akan tumbuh sesuatu komitmen dari dalam diri karyawan, komitmen yang tumbuh itu bisa merupakan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan, yaitu dimana ketika pegawai sudah merasa adil dalam pemberian kompensasi maka komitmen yang berdasar pada kecintaan pegawai pun semakin tumbuh kepada organisasi dan tingkat komitmen berdasarkan perhitungan yang berkelanjutan untuk menggantungkan hidup semakin meningkat Maka dapat ditarik kesimpulan semakin positif persepsi para karyawan tentang kompensasi yang mereka terima maka semakin besar komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan mereka terhadap organisasi dan semakin kecil keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaan yang mereka lakukan. Greenberg dan Baron (dalam Setiawan, 2016) menyatakan karyawan yang turut serta dalam proses pembuatan keputusan akan merasa memiliki informasi yang

lebih baik tentang sistem upah dan akan merujuk pada komitmen yang tinggi pada organisasi dan kontrol yang besar pada sistem upah tersebut. Lewis (2013) menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan interksional berpengaruh terhadap komitmen karyawan yaitu komitmen afektif, normative dan berkelanjutan, sementara keadilan procedural tidak berpengaruh signifikan begitu pula dengan penelitian Budiarto dan Rani Wardani (2005) membuktikan bahwa keadilan distributif kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Afektif.

H3 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Berkelanjutan.

3. Pengaruh Komitmen Afektif dan Komitmen Berkelanjutan dengan intensi keluar

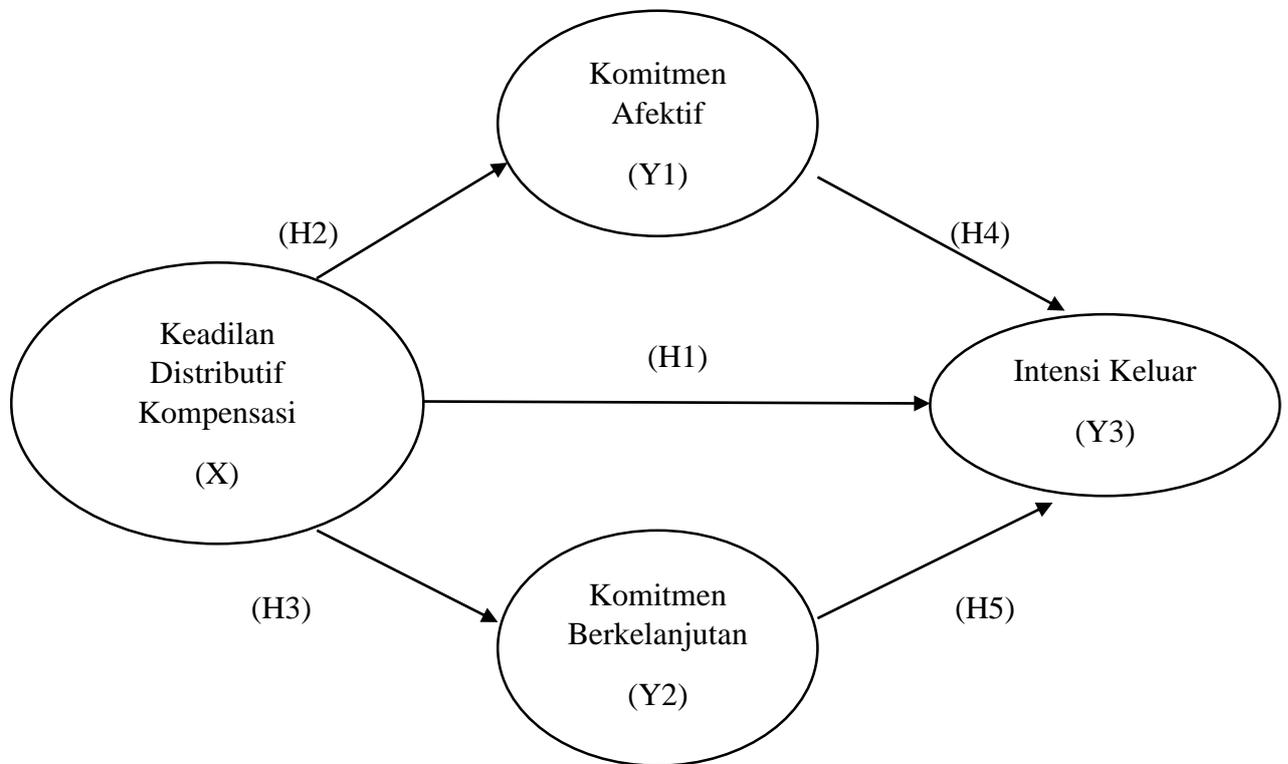
Komitmen Afektif merupakan sebuah komitmen yang tumbuh dari pegawai kepada organisasi berdasarkan ikatan emosional pegawai terhadap organisasi, bentuk emosional tersebut bisa berupa kecintaan pegawai terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan suatu komitmen yang timbul dari diri pegawai kepada

organisasi yang berdasarkan tingkat perhitungan yang berkelanjutan ketika dia bekerja pada suatu organisasi. Ketika komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan tumbuh maka tingkat intensi keluar pegawai akan berkurang, yaitu ketika pegawai sudah mencintai organisasi yang menaunginya dan ketika pegawai sudah memperhitungkan hasil yang didapatkan dari organisasi secara berkelanjutan maka keinginan pegawai untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan yang sedang dijalankan akan berkurang. (Shun, 2011) (dalam Marlistiani dan putra, 2015) menyatakan bahwa faktor utama penyebab karyawan memiliki keinginan untuk berpindah adalah gaji dan promosi serta komitmen terhadap perusahaan. Pada penelitian Fahmy Jahidah Islamy (2013) menyatakan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen afektif begitu pula dengan penelitian Harwin Sukamto dkk (2012) menyatakan bahwa komitmen afektif dan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar yang dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah tidak searah yang berarti semakin tinggi rasa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan maka akan semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas dapat menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Komitmen Afektif terhadap Intensi Keluar.

H5 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Komitmen Berkelanjutan terhadap Intensi Keluar.

#### D. Model Penelitian



Gambar 2.1. Model Penelitian

**H1 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap intensi keluar**

**H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Afektif.**

**H3 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara Keadilan Distributif Kompensasi terhadap Komitmen Berkelanjutan**

**H4 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Komitmen Afektif terhadap Intensi Keluar.**

**H5 : Terdapat pengaruh negatif signifikan antara Komitmen Berkelanjutan terhadap Intensi Keluar**