

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam bab ini peneliti akan menjelaskan tinjauan pustaka dari penelitian terdahulu yang meneliti variabel yang sama dan juga mencakup teori dan tinjauan literatur masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dijelaskan juga hubungan antar variabel yang dikembangkan dalam hipotesis.

A. Tinjauan Pustaka

Tujuan dari tinjauan pustaka ini untuk menghindari plagiasi dan juga sebagai pembanding dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Peneliti akan mengemukakan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian ini pada tabel berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	A A Wisnu Yogeswara Putra dan Made Surya Putra (2014)	Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Karyawan BPR di Tambunan	Teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, Keadilan organisasi berpengaruh negatif pada <i>turnover intention</i> , Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada <i>turnover intention</i>	Terdapat 3 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, objek berbeda

2	IB Gde Wedantha Wg dan Wayan Gede Supartha (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan Oberoi Hotel.	Teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> , Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>turnover intention</i> .	Terdapat 3 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, objek berbeda
3	Sentot Kristanto, dkk (2014)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen, dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali.	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja -Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Kepuasan	Teknik analisis sama, Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Terdapat 1 variabel berbeda, objek berbeda

				kerja berpengaruh positif terhadap komitmen Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar.		
4	Ni Putu Ayu Sintya Saraswati dan Pande Ketut Ribek (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan pada Negari Coffee Luwak.	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan	Teknik analisis sama	Objek berbeda, terdapat 1 variabel berbeda

				terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> , Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .		
5	Dewa Gede Wiratama dan I Wayan Suana (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> pada Karyawan The Jayakarta Bali	Teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada <i>turnover intention</i> , kepuasan kerja berpengaruh negatif dan	Terdapat 3 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, Objek berbeda

				signifikan pada turnover intention		
6	Komang Ayu Indah Yuliani, dkk (2016)	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.	Teknik analisis sama, Terdapat 2 variabel yang sama	Objek berbeda, Terdapat variabel berbeda, Tidak terdapat variabel <i>turnover intention</i>
7	Febby Kartika Putri (2015)	Pengaruh Keadilan Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Toko Buku Uranus	Analisis regresi linier	Keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap	Terdapat 2 variabel yang sama	Terdapat 1 variabel berbeda, Tidak ada variabel <i>turnover intention</i> , Objek berbeda, Teknik analisis berbeda

				kepuasan kerja.		
8	Meru Muhammad dan Fajrianthi (2013)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di Surabaya	Analisis regresi linier	Terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap intensi turnover	Terdapat 2 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, Tidak ada variabel kepuasan kerja, Objek berbeda
9	I Dewa Nyoman Hutagalung dan I Made Artha Wibawa (2018)	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Turnover Intention</i> pada PT. Bank Rakyat Indonesia	Teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i> , Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>Turnover Intention</i>	Terdapat 2 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, Objek berbeda, Terdapat 1 variabel berbeda, Tidak ada variabel kepuasan kerja
10	Luh Putu Cahya Indrayani dan	Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap	Teknik analisis jalur (<i>path analysis</i>)	keadilan organisasi memiliki pengaruh	Terdapat 2 variabel yang sama	Teknik analisis berbeda, Terdapat 1 variabel

	I Gusti Made Suwandana (2016)	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan Lembaga Perkreditasi Desa		positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional		berbeda, Tidak ada variabel <i>Turnover Intention</i> , Objek berbeda
--	-------------------------------	--	--	---	--	---

B. Landasan Teori

1. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh John Stacey Adam. Sutrisno (2011) menyatakan teori ini menekankan bahwa ego manusia berbeda-beda dan selalu ingin merasakan keadilan dalam pemberian hadiah ataupun sanksi yang diterima dalam setiap perilaku yang sama. Teori keadilan ini berlaku juga di setiap perusahaan. Karyawan akan mengharapkan keadilan sebagai penggerak untuk memotivasi mereka dalam bekerja.

Terdapat beberapa makna keadilan dalam perspektif Islam menurut Rangkuti (2017), antara lain yaitu:

- 1) Adil berarti sama. Sama berarti tidak membedakan seseorang dengan yang lain. Persamaan yang dimaksud dalam konteks ini adalah persamaan hak.
- 2) Adil berarti seimbang. Contohnya apabila salah satu anggota tubuh kita berlebih atau berkurang dari kadar atau syarat yang seharusnya, pasti tidak akan terjadi keseimbangan (keadilan).
- 3) Adil berarti memperhatikan hak-hak individu dan memberikan hak-hak itu pada setiap pemiliknya. Adil dalam hal ini bisa didefinisikan sebagai *wadh al-syai' fi mahallihi* (menempatkan sesuatu pada tempatnya). Lawannya adalah zalim, yaitu *wadh' al-syai' fi ghairi mahallihi* (menempatkan sesuatu tidak pada tempatnya). Pengertian keadilan seperti ini akan melahirkan keadilan sosial.
- 4) Adil yang dinisbatkan pada Ilahi. Semua wujud tidak memiliki hak atas Allah SWT. Keadilan Ilahi merupakan rahmat dan kebaikannya. Keadilan-Nya mengandung konsekuensi bahwa rahmat Allah SWT tidak tertahan untuk diperoleh sejauh makhluk itu dapat meraihnya. Allah disebut *qaa'iman bi al qisth* (yang menegakkan keadilan).

Allah telah memerintahkan manusia untuk berlaku adil dalam Surat An-Nahl ayat 90 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ
وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ.

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.*” (Q.S, An-Nahl:90).

Menurut Kristanto *et al.*, (2014) dampak positif yang akan perusahaan peroleh dari adanya keadilan yaitu akan terciptanya kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja dari adanya keadilan tersebut, akan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan. Namun menurut Nayaputera (2014), kepuasan kerja bisa berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti karyawan yang tidak merasakan kepuasan karena tidak adanya keadilan di tempat ia bekerja, besar kemungkinan karyawan tersebut mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan atau sering disebut *turnover intention*.

2. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan suatu konsep atau teori tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam suatu organisasi (Wedantha dan Supartha, 2016). Sedangkan menurut Noe *et al.*, (2011) keadilan organisasional merupakan suatu konsep keadilan yang menitikberatkan

pada metode untuk menentukan imbalan. Berdasarkan kedua definisi tersebut peneliti menyimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan suatu konsep keadilan yang berfokus pada bagaimana cara memperlakukan karyawan dan menentukan imbalan atas apa yang telah mereka kerjakan atau berikan terhadap perusahaan.

Allah memperingatkan kepada orang-orang yang beriman supaya jangan karena kebencian terhadap suatu kaum sehingga memengaruhi dalam berbuat adil, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۚ اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ.

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”. (QS. Al-Maidah : 8).

Menurut Cropanzano *et al.*, dalam Putra dan Putra (2014) untuk menilai keadilan dalam organisasi terdapat tiga dimensi keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Untuk lebih memperjelas dimensi-dimensi keadilan, akan dijelaskan terkait ketiga dimensi keadilan tersebut sebagai berikut:

1) Keadilan distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan yang berasal dari hasil yang diterima oleh seseorang (Hwei dan Santosa, 2012). Keadilan distributif ini berkaitan dengan hasil yang diterima karyawan. Karyawan akan merasakan adanya keadilan ini jika mereka merasakan hasil yang mereka terima sama ketika dibandingkan dengan hasil yang orang lain terima.

2) Keadilan Prosedural

Menurut Skarlicki dalam Putra dan Putra (2016), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari prosedur atau kebijakan yang digunakan dalam mengambil keputusan. Menurut Hwei dan Santosa (2012) terdapat beberapa hal yang menentukan keadilan prosedural dianggap adil, yaitu adanya konsistensi yang menjamin beberapa kasus diperlakukan sama, adanya kenetralan, dalam proses pembuatan keputusan semua pihak yang menjadi objek suaranya terwakili, implementasi dari keputusan yang telah dibuat harus transparan dalam artian tidak ada yang ditutup-tutupi.

3) Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional adalah bagaimana memperlakukan karyawan dengan menghargai martabat dan menghormati mereka (Ismaniar, 2015). Menurut Febby (2015) keadilan interaksional mempunyai kaitan dengan kualitas perlakuan antarpribadi yang diterima setiap individu ketika prosedur diimplementasikan.

Keadilan interaksional mencakup perilaku yang berkaitan dengan sensitivitas sosial seperti atasan memperlakukan karyawannya dengan rasa hormat (Al-Zu'bi, 2010).

Setiap individu yang ada di suatu organisasi akan berharap diperlakukan dengan adil di organisasi tersebut. Ketika mereka merasakan adanya keadilan maka mereka akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga akan memberikan dampak yang positif pada organisasi. Namun sebaliknya jika mereka tidak merasakan adanya keadilan maka mereka tidak akan merasa nyaman dengan pekerjaannya sehingga akan memberikan dampak yang negatif pada organisasi.

Menurut Budiarto, *et al.*, (2005) salah satu dampak negatif ketika seseorang yang telah memberikan kontribusi terbaik namun tidak merasakan adanya keadilan seperti dalam hal pemberian penghargaan atau imbalan yang tidak setimpal, maka besar kemungkinan akan mengundurkan diri dari perusahaan. Sedangkan dampak positif yang akan perusahaan peroleh dari adanya keadilan yaitu akan terciptanya kepuasan kerja karyawan (Kristanto *et al.*, 2014). Karyawan yang merasakan adanya keadilan akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan termotivasi untuk bekerja lebih maksimal untuk perusahaan, sehingga kecil kemungkinan mempunyai niat untuk keluar dari tempat kerjanya.

3. Kepuasan Kerja

Sutrisno (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang berupa perasaan senang, perasaan puas, atau perasaan tidak puas sebagai akibat dari keinginan atau harapan dalam pekerjaan yang dihubungkan dengan kenyataan yang ada. Menurut Wedantha dan Supartha (2016) sikap karyawan yang menunjukkan kepuasan kerja dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Untuk menciptakan perilaku karyawan yang fungsional, kepuasan kerja sangat dibutuhkan. Perusahaan perlu mempelajari faktor-faktor apa saja yang dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja setiap individu cenderung akan berbeda karena hal ini dipengaruhi oleh harapan atau keinginan dirinya sendiri. Setiap orang tentunya mempunyai harapan atau keinginan yang berbeda dalam pekerjaannya. Ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan kepuasan kerja salah satunya yaitu surat Al-mujadalah ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ.

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan". (QS. Al-Mujadalah: 11)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa jika seseorang ingin merasakan kepuasan kerja, maka ia harus sabar dan berlapang dada dalam menanggapi masalah dalam pekerjaan. Menurut Sutrisno (2011), terdapat 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini dilihat ada atau tidaknya kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan mendapatkan pengalaman selama kerja.
- 2) Keamanan kerja. Setiap karyawan mengharapkan adanya keamanan selama kerja agar lebih fokus dalam bekerja. Ketika karyawan merasakan aman selama kerja maka hal ini akan mempengaruhi perasaannya.
- 3) Gaji. Gaji merupakan imbalan atas kinerja seorang karyawan. Pemberian gaji disesuaikan dengan jabatan, beban kerja, dan lain-lain. Namun orang lebih banyak yang merasa tidak puas dan jarang mengekspresikan rasa puas dalam kerja dengan uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Faktor ini menjadi penentu kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dan manajemen bisa dikatakan baik jika menciptakan suasana kerja yang stabil.
- 5) Pengawasan. Pengawasan dilakukan oleh atasan dengan tujuan untuk memperhatikan kinerja karyawan dan juga memberikan bantuan jika ada kesulitan. Supervisi yang buruk besar

kemungkinan menyebabkan absensi karyawan dan berakhir *turnover*.

- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Semua pekerjaan mempunyai *jobdesc* tersendiri dan mengharuskan karyawan mempunyai keterampilan tertentu. Sulit dan mudahnya juga rasa bangga terhadap pekerjaan dapat mengurangi atau meningkatkan kepuasan.
- 7) Kondisi kerja. Terdapat banyak aspek dalam kondisi kerja yang mempengaruhi kepuasan seseorang dalam pekerjaan. Misalnya kondisi tempat kerja berupa ventilasi udara, tempat parkir, dan tempat ibadah.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan. Lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap perasaan seseorang. Hal ini merupakan salah satu penunjang terciptanya rasa puas atau tidak. Ketika antar karyawan memiliki rasa saling ketergantungan yang tinggi maka akan menciptakan kepuasan kerja. Ketika merasa tidak saling membutuhkan dan tidak bisa bekerjasama maka akan menciptakan rasa tidak puas.
- 9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar baik sesama karyawan ataupun antara karyawan dengan atasan menjadi alasan seseorang menyukai jabatannya. Komunikasi yang baik disini ketika atasan bersedia mendengar, memahami, mempertimbangkan pendapat, dan mengakui prestasi karyawan. Hal ini sangat berperan menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan.

10) Fasilitas. Pemberian fasilitas cuti, tempat tinggal, gaji pensiun, dan fasilitas kesehatan yang apabila semuanya terpenuhi maka akan menimbulkan rasa puas.

Setiap karyawan yang ada di suatu perusahaan tentu mengharapkan kepuasan dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Namun sebaliknya jika mereka tidak merasakan adanya kepuasan kerja maka akan memberikan dampak yang negatif pada perusahaan.

Dampak positif yang diterima perusahaan jika karyawan merasakan kepuasan kerja yaitu akan terciptanya karyawan yang fungsional. Mereka akan termotivasi untuk berkomitmen dan memberikan performa terbaik dalam bekerja (Kristanto *et al.*, 2014). Sedangkan dampak negatif yang diterima perusahaan jika terjadi ketidakpuasan kerja maka karyawan akan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan, menurut Siagan dalam (Wiratama dan Suana 2014).

4. *Turnover Intention*

Menurut Jehanzeb *et al.*, (2013) *turnover intention* adalah suatu keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa keinginan untuk pindah atau sering disebut *turnover intention* merupakan suatu perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri. Faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover intention* cukup kompleks dan saling

berkait satu sama lain. *Turnover intention* dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawannya (Abdillah, 2012). Ketika terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, maka hal itu akan memicu karyawan mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan. Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat memicu *turnover intention* seperti usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keterikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan kebudayaan perusahaan (Nayaputera, 2011). Pandangan islam terhadap *turnover intention* terdapat pada surat Al-Qashas ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ.

Artinya: “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan” (QS. Al-Qashas:77).

Ayat diatas menjelaskan agar manusia mencari anugerah Allah berupa kebahagiaan di dunia dan akhirat. Begitupun dalam dunia kerja, karyawan berhak merasakan kebahagiaan dan kenikmatan di tempat ia kerja. Karyawan yang tidak merasakan kebahagiaan dalam pekerjaannya akan mempunyai niat untuk keluar dan cenderung akan berperilaku tidak baik, sesungguhnya Allah memerintahkan untuk berbuat baik dan menghindari perbuatan yang dapat menyebabkan kerusakan.

Dampak dari adanya *turnover intention* yaitu besarnya kemungkinan terjadinya *turnover* yang sesungguhnya. Menurut Andini (2013) jika tingkat keinginan keluar tinggi, maka akan menimbulkan dampak yang negatif bagi perusahaan karena akan menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian pada kondisi kerja karyawan dan jika terjadi *turnover* maka meningkatnya pengeluaran perusahaan seperti biaya untuk pelatihan dan rekrutmen sumber daya manusia baru. Saeed *et al.*, (2014) menyatakan hal yang sama yaitu perusahaan akan mengalami kerugian jika terjadi *turnover* karena akan mengeluarkan biaya yang tinggi untuk rekrutmen, seleksi, dll (Saeed *et al.*, 2014).

Turnover intention bisa dijadikan acuan untuk memprediksi terjadinya *turnover*. Perusahaan perlu mempelajari hal-hal yang bisa menimbulkan *turnover intention* untuk meminimalisir terjadinya *turnover* yang sesungguhnya. Untuk memprediksi karyawan memiliki keinginan untuk keluar atau sering disebut *turnover intention*, Harnoto (2002) menjelaskan bahwa terdapat lima indikasi yang digunakan untuk memprediksi *turnover intention* sebagai berikut:

1. Absensi yang meningkat

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan biasanya ditandai dengan tingginya tingkat absensi. Pada fase ini tingkat tanggung jawab karyawan menurun jika dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan, akan lebih malas bekerja karena ia akan berfikir jika bekerja di tempat lain akan lebih mampu memberikan kepuasan dan memenuhi semua keinginannya.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Karyawan yang akan melakukan *turnover* biasanya akan melakukan pelanggaran terhadap tata tertib perusahaan. Misalnya keluar kantor di jam kerja, telat masuk kerja, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Karyawan yang mempunyai keinginan *turnover* lebih sering melakukan protes kepada atasan atas kebijakan-kebijakan perusahaan. Misalnya protes terhadap gaji yang diberikan dan aturan-aturan lain yang tidak sesuai dengan keinginan karyawan.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk karyawan yang mempunyai karakter positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap tugasnya, tetapi jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan karyawan ini akan melakukan *turnover*.

C. Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi merupakan suatu konsep atau teori tentang bagaimana seseorang diperlakukan dalam suatu organisasi (Wedantha dan Supartha, 2016). Berdasarkan teori keadilan John Stacey Adam dalam Sutrisno 2011 menyatakan bahwa setiap manusia selalu ingin diperlakukan adil dalam setiap perilaku yang sama sebagai penggerak untuk memotivasi mereka sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Didukung dengan pernyataan Kristanto *et al.*, (2014) yang menyatakan keadilan organisasi menjadi salah satu penyebab terciptanya rasa kepuasan kerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang merasakan adanya keadilan akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga tercipta rasa kepuasan kerja. Terciptanya kepuasan kerja dari adanya keadilan yang dirasakan karyawan akan memberikan pengaruh yang baik untuk perusahaan, yaitu karyawan akan bekerja lebih maksimal dan produktif.

Hasil penelitian Yuliani *et al.*, (2016) menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa yang dilakukan Putra dan Putra (2014) menunjukkan hasil yang sama yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan berbanding lurus antara variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, yang artinya semakin tinggi

keadilan di organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Berdasar pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: “Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja”

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai akibat dari keinginan atau harapan dalam pekerjaan yang dihubungkan dengan kenyataan yang ada (Sutrisno, 2011). Kepuasan kerja dapat tercipta ketika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Terciptanya kepuasan kerja akan membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga mereka akan lebih produktif dan bertahan pada tempat ia bekerja. Namun karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja kemungkinan besar mempunyai niat untuk keluar dari tempat ia bekerja, karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang dipandanginya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan berbanding terbalik antara variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Dijelaskan dalam penelitian Saraswati dan Ribek (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa dilakukan Wedantha dan Supartha (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja

memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasar pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yaitu:

H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

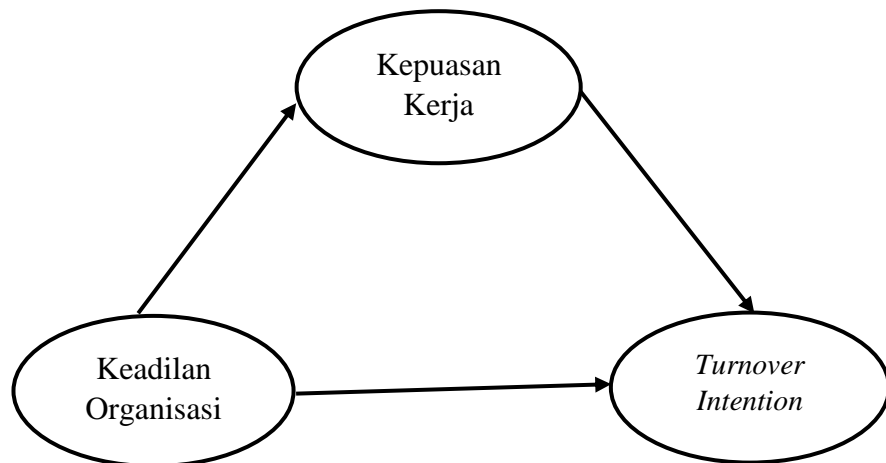
3. Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Hubungan Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Menurut Putra dan Putra (2014), tingginya keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap menurunnya kemungkinan *turnover intention*. Keadilan organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap *turnover intention*. Tingginya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah dapat menciptakan rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja, hal ini dapat berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya jika keadilan organisasi tidak dirasakan karyawan maka tidak akan tercipta rasa kepuasan dalam bekerja, sehingga niat karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan juga tinggi. Asumsi demikian yang menjadikan peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Ini terjadi karena variabel independen (keadilan organisasi)

tidak bisa berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen (*turnover intention*). Berdasar pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yaitu:

H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* maka dalam penelitian ini dapat diterjemahkan dalam model penelitian seperti pada gambar 2.1.



**Gambar 2. 1
Model Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti, yaitu variabel keadilan organisasi sebagai variabel independen (tidak terikat), kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasi dengan *turnover intention*, dan *turnover intention* sebagai variabel dependen (terikat). Kepuasan kerja

dijadikan variabel mediasi karena diduga variabel independen (keadilan organisasi) kemungkinan besar tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen (*turnover intention*).