

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Karir

Tenaga medis memiliki peranan penting sebagai tombak utama pelayanan medis di rumah sakit. Kualitas rumah sakit akan meningkat seiring dengan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh tenaga medis. Secara umum, tenaga medis dalam rumah sakit terdiri dari dokter, dokter gigi dan perawat. Untuk meningkatkan kualitas tenaga medis, salah satunya melalui keadilan rumah sakit dalam pengembangan karir. Jenjang karir adalah pengakuan terhadap pengalaman, keahlian dan kinerja, juga merupakan suatu kesempatan bagi tenaga medis untuk mengembangkan kinerja dan profesionalisme sesuai dengan kompetensinya (Kolibu et al., 2014). Karir adalah suatu perjalanan pengalaman pekerjaan diri seseorang. Karir terdiri dari dua hal yaitu sikap dan perilaku, yaitu serangkaian aktivitas yang berkesinambungan. Konsep karir sendiri meliputi

pengalaman kerja dan aspek lain diluar pekerjaan yang sama pentingnya. Karir juga diartikan sebagai jabatan yang pernah diduduki sebelumnya, hal ini secara tidak langsung dapat memberikan kesinambungan dan ketentraman bagi masing-masing individu sehingga mencerminkan sikap dan perilaku.

Karir berkaitan erat dengan membangun hubungan jangka panjang dan afiliasi dengan tempat kerja dan karyawannya. Bukti empiris menunjukkan bahwa karir menjadi perhatian karyawan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan organisasi, karena motif karyawan berafiliasi pada organisasi adalah untuk membangun kesejahteraan jangka panjang (Delery and Doty, 1996).

Profesi adalah pekerjaan setelah melewati serangkaian pendidikan dan berhubungan dengan keterampilan intelektual. Profesi adalah pekerjaan yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat sedangkan profesional adalah seseorang yang berkompeten, memiliki keilmuan serta kemampuan, dalam melakukan pekerjaan tertentu (Kolibu et al., 2014). Tenaga medis diharapkan

mampu untuk bekerja dengan baik dan profesional sehingga dapat menciptakan suasana yang baik bagi proses penyembuhan pasien (Collini, 2012). Maka sebisa mungkin, para pembuat kebijakan rumah sakit diharapkan mampu untuk membuat suasana kerja yang kondusif bagi tenaga medis sekaligus meningkatkan kualitas tenaga medis, salah satunya dengan cara menerapkan keadilan dalam karir. Banyak konsep ketidakadilan yang dirasakan oleh tenaga kesehatan dari aspek prospek karir, kompensasi, tunjangan dan kondisi kerja (Mosadeghrad, 2013). Terutama bagi tenaga medis, kebijakan terkait karir sangat mempengaruhi suasana kerja secara signifikan. Tenaga medis sebagai tombak utama dari pelayanan kesehatan, yang berhadapan langsung dengan pasien, tentunya menjadi aset yang paling berharga bagi rumah sakit. Kelangsungan karir menjadi suatu yang penting bagi tenaga medis, maka segala hal yang dilakukan baik sikap dan perilaku yang negatif ataupun positif akan berdampak bagi rumah sakit (Bakker and Demerouti, 2008).

Alokasi karir dan prosedur penentuan karir seharusnya sesuai dengan harapan dan kebutuhan perawat serta dinilai apakah sudah memenuhi aspek keadilan distributif dan keadilan prosedural. Berdasarkan hal tersebut, maka kepuasan karyawan yang merasa senang dengan karir yang diperolehnya disebut dengan keadilan karir (Tjahjono et al., 2015). Maka selanjutnya dalam penelitian ini disebut dengan keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir.

2. Keadilan Prosedural dan Distributif

Keadilan dalam organisasi adalah tingkat persepsi dari karyawan terhadap nilai keadilan yang dibuat oleh suatu organisasi. Secara umum *organizational justice* adalah investigasi psikologi karyawan terhadap persepsi keadilan di tempat kerja (Shahpouri et al., 2016). Keadilan organisasi penting sebagai alat untuk memotivasi perilaku dalam suatu organisasi. Konsep keadilan sangat luas dan bermacam segi yang terkait dengan gagasan filosofis tentang diskriminasi dan ketaatan terhadap perbedaan dalam berbagai disiplin ilmu dan cabang. Keadilan

organisasi menggambarkan persepsi individu dan pihak yang berbeda mengenai keadilan perilaku dalam sebuah organisasi dan respons perilaku mereka terhadap persepsi tersebut.

Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa tingginya tingkat stress saat bekerja disebabkan oleh kompensasi yang tidak adekuat, penempatan karyawan yang tidak sesuai, tingginya beban kerja, peluang perkembangan diri yang kecil, kurangnya jaminan kesejahteraan dan kurangnya dukungan dari pihak manajemen organisasi tempat bekerja. Kebijakan ditempat kerja memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat stressor karyawan. Kebijakan seperti promosi dan bonus serta keadilan di tempat kerja, strategi organisasional dalam restrukturisasi karyawan berdampak berubahnya kebiasaan kerja yang berujung pada relokasi ulang pekerja. Maka dari itu, kebijakan di rumah sakit harus diralat demi mengurangi stress akibat pekerjaan (Mosadeghrad, 2013). Hal ini mengungkapkan pentingnya implementasi keadilan organisasional di tempat kerja demi membangun suasana

kerja yang nyaman untuk para karyawan. Yang telah diterangkan sebelumnya bahwa tenaga kesehatan adalah salah satu aset perusahaan, maka peranan manajemen dan stakeholder dalam mengatur kebijakan akan mempengaruhi kinerja karyawan dan secara tidak langsung dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketidakadilan di tempat kerja dilaporkan menjadi stressor utama bagi karyawan rumah sakit. Dengan tidak memperhatikan keadilan menyebabkan karyawan. memberikan reaksi negatif yang meningkatkan resiko bagi kesehatan fisik dan mental. Banyak konsep ketidakadilan yang dirasakan oleh karyawan dari aspek prospek karir, kompensasi, tunjangan dan kondisi kerja (Mosadeghrad, 2013). Maka keadilan organisasional dalam karir akan menjadi hal penting yang dibahas dalam penelitian ini.

Keadilan organisasional dapat dibagi menjadi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Ketiga bentuk keadilan diatas memegang peranan penting terhadap pembentukan persepsi karyawan tentang kebijakan yang dibuat di tempat kerja. Penilaian

keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi para karyawan. Para karyawan menghendaki perlakuan adil baik dari sisi distribusi dan prosedur atau disebut sebagai keadilan distributive dan keadilan prosedural (Tjahjono, 2008).

Social Exchange Theory atau Teori pertukaran sosial mempunyai dasar bahwa output kerja yang baik merupakan hasil dari tingginya kualitas pertukaran social dalam organisasi tersebut. Teori pertukaran sosial tersebut disusun berdasarkan hubungan timbal balik, yaitu orang-orang akan berperilaku positif terhadap hal-hal yang positif pula. Teori ini lazim dipakai untuk membahas masalah di lingkungan kerja. Karyawan pada dasarnya mengharapkan hubungan timbal balik yang adil dengan organisasi tempat bekerja. Maka sangat mungkin bila hubungan tersebut mempengaruhi motivasi kerja dan kualitas kerja tenaga kesehatan selama bekerja (Trybou et al., 2015).

Tenaga medis sebagai tombak utama dari pelayanan kesehatan, yang berhadapan langsung dengan pasien, tentunya menjadi aset yang paling berharga bagi

rumah sakit. Dalam penelitian ini akan difokuskan pada keadilan distributif dan prosedural, terutama terkait dengan karir. Maka selanjutnya disebut dengan keadilan distributif karir dan keadilan prosedural karir.

a. Keadilan distributif

Keadilan distributif merupakan salah satu dimensi organisasi yang dianggap sangat penting karena dimensi ini berkaitan langsung dengan kontribusi atau partisipasi para karyawan secara langsung pada perusahaan. Keadilan distributif karir berhubungan dengan keadilan dalam mengalokasikan karir yang diperoleh karyawan, keadilan dilihat dari persepsi karyawan terhadap kebijakan. Keadilan distributif diartikan sebagai keadilan dalam distribusi hasil juga meliputi kriteria yang digunakan dalam alokasi hasil tersebut. Ketidakseimbangan dari besarnya usaha yang diberikan oleh karyawan terhadap organisasi dengan hasil yang didapatkan dari organisasi sering menimbulkan persepsi

ketidakadilan bagi karyawan (Anwar and Tjahjono, 2017).

Keadilan distributif berhubungan dengan hasil atau outcomes, sebagai contoh adalah sistem penggajian dan penilaian kinerja (Tjahjono, 2008). Bila dihubungkan dengan kepuasan kerja, keadilan distributif memiliki hubungan yang kuat dengan keadilan prosedural, sedangkan keadilan prosedural memiliki hubungan yang kuat dengan dua aspek penting lainnya yaitu; kepercayaan terhadap atasan dan komitmen organisasional (Folger and Konovsky, 1989). Keadilan distributif dapat digambarkan dalam tiga dimensi berikut (Cropanzano et al., 2007):

- 1) Keadilan yaitu menghargai karyawan berdasarkan usaha dan kontribusinya dalam organisasi.
- 2) Persamaan hak yang diterima oleh seluruh karyawan seperti pemberian kompensasi.

- 3) Kebutuhan untuk menyediakan keuntungan yang sesuai dengan kebutuhan personal setiap orang yang masing-masing berbeda.

Keadilan distributif berbasis pada teori pertukaran (*social exchange theory*) yang menjelaskan bahwa karyawan memiliki motif sejahtera dan motif melakukan pertukaran (Tjahjono and Palupi, 2018).

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural karir berhubungan dengan mekanisme alokasi karir yang diperoleh oleh karyawan (Tjahjono et al., 2015). Keadilan prosedural karir adalah persepsi keadilan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Greenberg and Baron, 2008). Keadilan prosedural ini dijelaskan dengan dua pendekatan yaitu berlandaskan kepentingan pribadi dan berlandaskan kepentingan kelompok.

Dalam kepentingan pribadi, prosedur adalah media untuk memaksimalkan dan mengakomodasi kepentingan pribadi tersebut. Hal ini berkaitan

dengan sikap ego manusia untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Sehingga untuk menangani hal ini, setiap individu harus memperoleh keuntungan walaupun hal tersebut tidak selalu sinergis dengan kepentingan yang sedang dijalani. Model keadilan prosedural ini berorientasi terhadap hasil. Terdapat dua tipe kontrol yang sesuai dengan *self interest model* ini, yaitu kontrol keputusan dan kontrol proses. Keduanya dapat dimanfaatkan untuk memaksimalkan output yang diharapkan.

Sedangkan prosedur adalah sebuah media untuk menciptakan keharmonisan apabila dilihat dari kepentingan kelompok (*Group Value Model*). Kepentingan kelompok bertujuan untuk mengenyampingkan kepentingan individual yang ada (Tjahjono et al., 2015).

Keadilan prosedural dapat diartikan sebagai kebijakan organisasi dengan membuat serangkaian prosedur pengambil keputusan bagi anggotanya. Apabila terdapat mekanisme yang jelas dalam

lingkungan kerja, akan menciptakan suasana kondusif sehingga tercapai pula hasil yang sesuai dengan harapan (Tjahjono, 2008).

Terdapat enam poin berkaitan dengan keadilan prosedural, yang menjadi patokan apakah kondisi tersebut sudah dikatakan adil, yaitu (Colquitt, 2001):

1. Aturan Konsistensi (*Consistency Rule*)

Prosedur yang diatur dikatakan adil apabila sama rata bagi setiap orang yang berada didalam organisasi tersebut. Tidak ada perbedaan perlakuan bagi sekelompok orang atau individu tertentu sesuai dengan hak masing-masing.

2. Aturan meminimalisir bias (*The Bias Suppression Rule*)

Bias dapat muncul karena adanya kepentingan individu yang dominan. Bias juga dapat muncul apabila terdapat doktrin sehingga memicu timbulnya persepsi ketidakadilan.

Maka dari itu merupakan hal yang penting untuk sebisa mungkin mengurangi bias.

3. Aturan ketepatan (*The accuracy rule*)

Informasi atau sumber data yang didapat haruslah valid dan terpercaya, sehingga layak untuk dijadikan landasan aturan yang akan dibuat.

4. Aturan dapat dimodifikasi (*The Correctability rule*)

Sebaiknya prosedur mampu untuk menyelesaikan permasalahan yang ada sesuai dengan kondisi organisasi tersebut. Perbaikan terhadap kesalahan-kesalahan dilakukan untuk mewujudkan persepsi keadilan prosedural yang nyata.

5. Aturan yang representatif (*The representativeness rule*)

Representatif berarti prosedur dapat mewakili semua pihak yang ada dalam organisasi tanpa terkecuali. Diharapkan dengan keterlibatan

berbagai pihak akan terwujud keadilan prosedural karena mereka sudah mengetahui dan dilibatkan dari awal pembuatan prosedur, sehingga dapat terkontrol dalam implementasinya.

6. Aturan mengenai etika (*the ethicality rule*)

Sebuah prosedur harus sesuai dengan etika yang ada di lingkungan kerja tersebut. Apabila bertentangan dengan etika, tentunya tidak dapat dikatakan adil.

3. *Employee engagement*

Employee engagement merujuk kepada konsep yang positif dan praktis yang berhubungan dengan pekerjaan. Disamping itu, *employee engagement* terdiri dari tiga aspek yaitu kekuatan (*vigor*), penghayatan (*absorption*) dan dedikasi (*self dedication*). *Vigor* berarti penuh semangat dan mempunyai ketahanan dalam menghadapi masalah saat bekerja. Dedikasi berarti *employee engagement* yang kuat dengan pekerjaan, merasa berekepentingan, antusias dan tertantang dengan

pekerjaan. Absorption atau penyerapan adalah konsentrasi penuh dan merasa waktu begitu cepat berlalu saat sedang bekerja. *Employee engagement* adalah kemampuan menempatkan dan memanfaatkan kemampuan diri saat sedang bekerja, dalam *employee engagement*, karyawan memberdayakan kemampuan fisik, kognitif dan emosional selama mengemban tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan *disemployee engagement* diartikan sebagai karyawan yang melepaskan diri dari pekerjaan secara fisik, kognitif dan emosional. Konsep personal *employee engagement* dan *disemployee engagement* ini mengintegrasikan bukti bahwa manusia membutuhkan self-expression dan self employment dalam karir mereka (Kahn, 1990).

Berbeda dengan komitmen organisasional yang merupakan perilaku seseorang dan keterlekatannya terhadap organisasi tempat mereka bekerja. *Employee engagement* bukanlah perilaku, namun seberapa besar individu tersebut menghayati dan faham terhadap peran dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaannya. Dalam

konsep komitmen organisasional, karyawan menunjukkan sikap-sikap tertentu yang disengaja untuk menambah kemudahan interaksi dengan karyawan lainnya ditempat kerja. Namun, *employee engagement* lebih berfokus dalam performa satu individu dalam menjalankan perannya (Saks, 2006). Pentingnya *employee engagement* dalam bekerja dapat diambil contohnya dari fakta bahwa karyawan yang antusias biasanya memiliki afek positif dalam emosi seperti kebahagiaan, kenikmatan, kegembiraan dan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, dan mereka juga dapat menularkan *employee engagement* mereka ke karyawan lainnya (Schaufeli et al., 2002). Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bersemangat mempunyai tingkat energi yang tinggi dan memiliki inisiatif tinggi dalam bekerja. Mereka akan terbawa suasana dalam pekerjaan sehingga tidak sadar waktu yang dilalui saat sedang bekerja. Pentingnya *employee engagement* dalam bekerja dapat diambil contohnya dari fakta bahwa karyawan yang antusias biasanya memiliki

afek positif dalam emosi seperti kebahagiaan, kenikmatan, kegembiraan dan mempunyai kesehatan fisik dan mental yang lebih baik, dan mereka juga dapat menularkan *employee engagement* mereka ke karyawan lainnya.

Employee engagement yang tinggi pada karyawan dapat membangun keinginan karyawan tersebut untuk tetap berada dalam organisasi (Tullar et al., 2016). Sehingga dengan tingginya *employee engagement* karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya dalam suatu organisasi.

Ketahanan (*resilience*), *self-efficacy* (efisiensi diri), optimism dan kepercayaan diri adalah *personal resources* yang penting dimiliki karena mempunyai efek positif terhadap work *employee engagement*. Maka dari itu, karyawan yang mempunyai *personal resources* yang tinggi akan mampu memberdayakan *job resources* yang mereka miliki sehingga akan lebih antusias saat bekerja. Hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa *personal resources* dapat memprediksi evaluasi diri yang positif,

menentukan tujuan hidup, motivasi, performa, kepuasan kerja, komitmen organisasi, stress pekerjaan dan depresi dikalangan perawat atau tenaga kesehatan (Özer et al., 2017).

4. *Turnover intention*

Turnover intention adalah intensi keluar pekerjaan karyawan dalam suatu organisasi. Dalam konsep ini didefinisikan sebagai sebutan bagi karyawan yang masih bekerja di dalam suatu organisasi namun memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan.

Turnover intention sendiri telah diteliti sejak lama sebagai salah satu predictor untuk memprediksi real turnover (Shahpouri et al., 2016). Real turnover sendiri adalah angka yang mencerminkan tingkat keluar dari karyawan yang sebenarnya. Hal ini akan sangat berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan terkait kebijakan sebagai tindakan preventif dari kejadian yang mungkin akan merugikan bagi perusahaan. Kerugian yang mungkin dihadapi oleh perusahaan adalah kehilangan biaya substansial, yaitu biaya untuk

merekrut dan memberi pelatihan bagi anggota baru. Disamping itu, bila turnover karyawan tinggi, dapat berdampak kepada rumah sakit dengan tidak tercapainya tujuan dari kualitas pelayanan terhadap pasien di rumah sakit (Mosadeghrad, 2013). Sebagian besar karyawan yang mempunyai niat untuk keluar dari pekerjaan biasanya menunjukkan sikap-sikap penarikan diri dari tempat bekerja, penurunan performa kerja, keterlambatan, ketidakhadiran dan kurangnya partisipasi aktif berkaitan dengan perannya di tempat kerja. Kerugian yang mungkin dapat dialami oleh organisasi yang ditinggalkan adalah sebagai berikut (Firdaus, 2017):

- a. Biaya untuk merekrut ulang karyawan. Termasuk waktu, fasilitas dan tempat untuk rangkaian proses seleksi.
- b. Biaya pelatihan karyawan. Karyawan yang baru masuk juga masih memerlukan pengawasan, sehingga menuntut waktu dan perhatian yang lebih.

- c. Karyawan baru masih belum terlalu terorientasi dengan tempat baru sehingga membutuhkan waktu adaptasi. Hasil pekerjaan dari karyawan yang baru tidak akan maksimal dikarenakan hal tersebut.
- d. Karyawan masih dalam adaptasi sehingga mungkin untuk melakukan error atau kesalahan dalam pekerjaannya, disini pentingnya pengawasan. Sehingga diperlukan pengawasan dari karyawan lama yang tentunya juga memakan biaya dan waktu.
- e. Selisih waktu antara kekosongan karyawan dan datangnya karyawan baru akan menyebabkan terhentinya produktivitas organisasi untuk sementara waktu.
- f. Karyawan baru banyak menyebabkan keborosan bagi organisasi, karena efisiensi baru akan tertanam seiring berjalannya waktu.
- g. Karyawan baru harus dipaparkan penugasan secara intens untuk dapat mempersingkat waktu

pengawasan, sehingga segera terbiasa dengan lingkungan kerja, hal ini tidak menutupi kemungkinan untuk lembur bekerja, sehingga organisasi harus mengkompensasi hal tersebut.

Turnover intention atau *intention to leave* juga telah menjadi masalah besar di kalangan tenaga kesehatan. Selain itu ternyata terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja yang rendah terhadap *turnover intention* dan real intention (Mosadeghrad, 2013). Turnover yang tinggi pada suatu bidang dalam suatu organisasi, menunjukkan bahwa bidang yang bersangkutan perlu diperbaiki kondisi kerjanya atau cara pembinaannya. Turnover dibagi menjadi dua jenis, yaitu volunter dan involunter. Turnover volunter terjadi saat karyawan dengan keinginan sendiri mengundurkan diri dari pekerjaan. Sedangkan turnover involunter terjadi saat suatu organisasi melepaskan karyawannya didasari hal-hal berkaitan dengan kinerja anggotanya yang tidak lagi

menguntungkan ataupun berguna bagi organisasi tersebut.

Menurut (Shahpouri et al., 2016) tingkat *turnover intention* juga dianggap sebagai salah satu prediktor keberhasilan suatu organisasi, dampak buruk dari tingkat *turnover intention* yang tinggi salah satunya adalah besarnya biaya yang nantinya dikeluarkan ketika karyawan benar-benar keluar dari pekerjaan (*actual turnover*) sehingga merugikan organisasi. Berikut data yang menunjukkan tingkat turnover rate di RS Prima Pekanbaru.

Tabel 2.1 Turnover Rate RS Prima Pekanbaru

Keterangan	Tahun	
	2017	2018
Jumlah Perawat Awal Tahun (jumlah orang)	85	143
Jumlah Perawat Keluar (jumlah orang)	10	16
Turnover Rate (%)	9%	10%

Pada Tabel 2.1 dapat dilihat angka turnover intention rate yang meningkat dari tahun 2017 sebesar 9% menjadi 10% pada tahun 2018. Sedangkan angka batas

turnover intention rate yang dikatakan wajar apabila sebesar 5% (Leap, 1993) dalam (Qowi et al., 2018) dan 6,5% (Lusiati and Supriyanto, 2013). Apabila dibandingkan dengan rata-rata turnover intention perawat di amerika serikat sebesar 14% (Lindley and Cozad, 2017). Diketahui pula dari sumber lain bahwa setelah satu tahun bekerja sebanyak 13% perawat mengundurkan diri dari pekerjaannya (Kovner et al., 2007).

Penghitungan turnover intention dalam suatu organisasi didapatkan dengan rumus (Simamora, 2006):

$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang mengundurkan diri}}{\frac{\text{Jumlah karyawan awal} + \text{Jumlah Karyawan akhir tahun}}{2}} \times 100\%$

Sebelum karyawan keluar dari pekerjaan, mereka akan melakukan upaya-upaya yang berkaitan dengan penarikan diri dari pekerjaan. Tahapan dari upaya-upaya tersebut adalah sebagai berikut (Triaryati, 2003):

1. Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan saat ini
2. Mempertanyakan diri tentang kepuasan dalam menekuni pekerjaan saat ini
3. Terbentuk pikiran untuk keluar dari pekerjaan akibat dari ketidakpuasan karyawan. Didapati sifat-sifat seperti perilaku kerja yang pasif, namun belum ada realisasi untuk keluar pekerjaan.
4. Memulai mencari informasi tentang alternatif pekerjaan lain yang tersedia serta menimbang resiko-resiko yang mungkin terjadi bila keluar dari pekerjaan, contohnya kehilangan jabatan.
5. Setelah informasi terkumpul tentang alternatif yang dapat dilakukan dan resiko yang mungkin dihadapi dapat diatasi, maka akan timbul perilaku-perilaku nyata untuk mencari alternatif tersebut. Individu akan mencoba meninjau ulang akibat dari perilakunya,

bahkan mengurungkan niat untuk berhenti atau menarik diri (*withdrawal*)

6. Jika ada kesempatan yang cocok untuk berpindah pekerjaan, maka individu akan memiliki kecenderungan untuk berpindah sesegera mungkin. Lalu individu masih akan tetap melakukan perbandingan antara pekerjaan saat ini dan pekerjaan lain.
7. Akan terjadi real turnover pada karyawan, bila ternyata alternatif pekerjaan menawarkan tawaran yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan yang sekarang. Apabila tawaran alternative tidak lebih baik, perilaku seperti *withdrawal* dan perilaku sifat pasif, sampai kepuasannya terpenuhi atau akhirnya menemukan pekerjaan lain.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi bagi penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(Anwar and Tjahjono, 2017)	<i>Pengaruh Career Justice terhadap IT Professional Turnover intention dengan Dimediasi Employee engagement</i>	Keadilan Prosedural Karir, Keadilan Distributif Karir, Turnover intention, Employee engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Keadilan prosedural dan distributive karir berpengaruh positif terhadap turnover intention melalui employee engagement - Keadilan prosedural dan distributive karir berpengaruh positif terhadap employee engagement - Employee engagement karyawan berpengaruh negatif terhadap turnover intention. 	Sampel adalah Karyawan IT yang bekerja di PTS dan bank di DIY Yogyakarta dengan perolehan jumlah responden sebanyak 135 orang
2	(Noblet et al., 2017)	<i>The work-based predictors of job employee engagement and job satisfaction experienced by community health professional</i>	<i>Job employee engagement, job satisfaction, Demand-control model (DCM), Community Health Service (CHS)</i>	Hasil analisis yaitu <i>job control, quantitative demands, unrewarding management practice</i> dapat menjadi prediktor bagi <i>job employee engagement</i> dan <i>job satisfaction</i> . <i>Cognitive demands</i> berhubungan dengan <i>job employee engagement</i> , tapi bukan <i>job satisfaction</i> .	Sampel adalah Profesional bidang kesehatan sejumlah 516 responden dari Australian CHS (<i>Community Health Service</i>)

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
3	(Thanacoody et al., 2014)	Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disemployee engagement	Emotional exhaustion, affective commitment, turnover intention, disemployee engagement	Disemployee engagement memediasi hubungan antara emotional exhaustion terhadap komitmen afektif dan turnover intention secara positif.	Sampel adalah tenaga kesehatan meliputi tenaga medis dan non-medis dalam rumah sakit onkologi di Australia. Kuisisioner yang dibagikan dan diisi berjumlah 302.
4	(Shahpouri et al., 2016)	Mediating role of work employee engagement in the relationship between job resources and personal resources with turnover intention among female nurses	Employee engagement, turnover intention, job resources, personal resources	Personal resources mempengaruhi tingkat turnover intention secara langsung dan tidak langsung dengan variabel mediating employee engagement. Namun Job resources hanya berhubungan dengan turnover intention dengan variable mediating employee engagement.	Sampel adalah perawat wanita yang dipilih dengan systematic random sampling sejumlah 208 orang yang bekerja di rumah sakit Alzahra.
5	(Tourani et al., 2016)	The Relationship Between Organizational Justice and Turnover intention of Nurses Iran	Organizational justice: distributive, procedural, interactional; turnover intention	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan dari keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap tingkat turnover intention.	Sampel sejumlah 135 orang perawat wanita di rumah sakit di Iran.

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Keadilan Distributif Karir terhadap *Turnover intention* tenaga kesehatan

Keadilan distributif berhubungan dengan hasil, sebagai contoh adalah sistem penggajian dan penilaian kinerja (Tjahjono, 2008). Kajian keadilan merupakan kajian penting dalam praktik organisasional. Studi ini pada awalnya berbasis pada salah satu teori klasik keadilan distributif yang disebut dengan teori equity dimana orang mengevaluasi kontribusi yang diberikan pada organisasi dan apa yang mereka peroleh dari organisasi. Kemudian dibandingkan dengan karyawan lain yang dinilai dapat diperbandingkan (Tjahjono et al., 2016). Apabila alokasi karir karyawan tidak sesuai dengan kriteria standar yang diharapkan hal ini akan memicu persepsi buruk karyawan terhadap ketidakadilan yang menimbulkan sikap negatif karyawan di tempat kerja. Karyawan yang mempunyai niat untuk keluar dari pekerjaan secara aktif akan mencoba mencari pekerjaan lain yang lebih baik

baginya, sehingga tanpa sadar membuat dirinya menarik diri dari tanggung jawab pekerjaannya yang sedang dijalani. Hal tersebut jika berlangsung terus menerus akan menekan produktivitas. Maka, untuk mempertahankan sumber daya manusia yang ada maka rumah sakit dituntut untuk mencari pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi dan tidak memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan. Strategi jangka pendek dan jangka panjang harus diatur sedemikian rupa sehingga dapat diterapkan secara adil (Ponnu and Chuah, 2010).

Penelitian terdahulu yang mendukung konsep diatas:

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(Ponnu and Chuah, 2010)	Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia	Organizational commitment, organizational justice, employee turnover	Keadilan distributif dan Prosedural berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention	Penelitian melibatkan 200 responden dari berbagai latar belakang secara acak, dengan response rate 86%

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

2	(Poon, 2012)	Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment and Turnover Intention: A Mediation-Moderation Framework	Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, Turnover Intention	Keadilan distributif berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap turnover intention, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh secara tidak langsung terhadap turnover intention	Responden penelitian yang mengisi kuisioner sebanyak 172 orang
3	(Tourani et al., 2016)	<i>The Relationship Between Organizational Justice and Turnover intention of Hospital Nurses in Iran</i>	<i>Organizational justice: distributive, procedural, interactional; turnover intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh negatif secara signifikan dari keadilan distributive dan keadilan interaksional terhadap tingkat turnover intention.	Sampel sejumlah 135 orang perawat wanita di rumah sakit di Iran.

H1: Keadilan distributif karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan

2. Pengaruh Keadilan Prosedural Karir terhadap Turnover

Keadilan prosedural karir adalah persepsi keadilan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi (Greenberg and Baron, 2008). Keadilan prosedural

karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan (Anwar and Tjahjono, 2017). *Turnover intention* atau *intention to leave* juga telah menjadi masalah besar di kalangan tenaga kesehatan. Selain itu ternyata terdapat pengaruh signifikan dari kepuasan kerja yang rendah terhadap *turnover intention* dan real intention (Mosadeghrad, 2013). Karyawan pada awalnya akan melihat kekurangan dari organisasi mereka yang kurang efektif, hal ini pada akhirnya mengubah persepsi mereka terhadap organisasi. Karyawan banyak beralasan dan berusaha mencari bukti atau kesalahan dari sistem yang ada. Hal ini sebenarnya dipengaruhi banyak faktor eksternal lainnya, namun hal ini membuat karyawan terus menerus berfikir untuk keluar dari pekerjaan dibandingkan menilai kinerja diri, yang biasanya memicu konflik yang mungkin menambah keyakinan karyawan untuk keluar dari pekerjaan (Daileyl and Kirk, 1992).

Penelitian terdahulu yang mendukung konsep diatas:

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(Dailey and Kirk, 1992)	Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and intent to turnover	Distributive justice, Procedural Justice, Job Dissatisfaction, Intent to Turnover	Sistem keadilan prosedural yang tidak efektif berkontribusi pada persepsi karyawan terhadap ketidakadilan, yang mendorong untuk keluar dari pekerjaan. Job Dissatisfaction tidak berpengaruh secara signifikan terhadap turnover intention	Sampel sejumlah 88 orang dari perusahaan produksi dan perusahaan yang bergerak dibidang laboratorium teknik
2	(Mosadeghrad, 2013)	A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees	Job Stress, Quality of Working Life, Turnover Intention	Tingkat stress yang paling berpengaruh terhadap karyawan rumah sakit pada penelitian ini adalah terhadap kebijakan rumah sakit, hal ini berkontribusi terhadap peningkatan turnover intention karyawan	Responden yaitu pekerja di rumah sakit yang mengisi kuisisioner sebanyak 608 orang
3	(Eun Lee et al., 2016)	Influence of Perceived Organizational Justice on empowerment, organizational commitment and Turnover Intention in the Hospital Nurses	Organizational Justice, empowerment, organizational commitment, Turnover Intention	Persepsi perawat tentang keadilan berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention Persepsi perawat tentang keadilan berpengaruh positif terhadap empowerment dan organizational commitment.	Responden sebanyak 300 perawat yang bekerja di rumah sakit dan bersedia mengisi kuisisioner

H2: Keadilan prosedural karir berpengaruh negatif

terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan

3. Pengaruh keadilan distributif karir terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan

Keadilan distributif karir adalah hasil akhir yang didapatkan oleh karyawan. Dapat berupa kompensasi gaji, pelatihan, pengembangan diri hingga pemecatan karyawan. Hal ini didukung penelitian oleh (Özer et al., 2017) menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasional berkolerasi positif terhadap tingkat *employee engagement* tenaga kesehatan. Keadilan distributif berhubungan dengan keadilan pengalokasian penghasilan atau penghargaan untuk karyawan dalam suatu organisasi (Margaretha and Santosa, 2012).

Penelitian terdahulu yang mendukung konsep diatas:

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(Özer et al., 2017)	<i>Effect of Organizational Justice on Work Employee engagement in Healthcare Sector of Turkey</i>	<i>Work employee engagement</i> , <i>organizational justice</i>	- Persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif sedang terhadap <i>employee engagement</i> - Persepsi keadilan distributif berpengaruh rendah terhadap <i>employee engagement</i>	Sebanyak 640 karyawan rumah sakit di turki menjadi responden penelitian. Sebanyak 414 orang diwawancara.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	- Hasil	Keterangan
2	(Margaretha and Santosa, 2012)	Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif sebagai prediktor <i>Employee engagement</i>	Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, <i>Employee engagement</i>	- Keadilan prosedural dan distributif berhubungan positif dengan <i>job employee engagement</i> dan <i>organizational employee engagement</i> .	Responden sebanyak 32 orang staff pengajar tetap di Fakultas Ekonomi Maranatha Bandung
2.	(Shahpouri et al., 2016)	Mediating role of work <i>employee engagement</i> in the relationship between <i>job resources</i> and <i>personal resources</i> with <i>turnover intention</i> among female nurses	<i>Employee engagement</i> , <i>turnover intention</i> , <i>job resources</i> , <i>personal resources</i>	- <i>Personal resources</i> mempengaruhi tingkat <i>turnover intention</i> secara langsung dan tidak langsung dengan variabel mediating <i>employee engagement</i> . Namun <i>Job resources</i> hanya berhubungan dengan <i>turnover intention</i> dengan variable mediating <i>employee engagement</i> .	Sampel adalah perawat wanita yang dipilih dengan systematic random sampling sejumlah 208 orang yang bekerja di rumah sakit Alzahra.

H3: Keadilan distributif karir berpengaruh positif

terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan

4. Pengaruh prosedural karir terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan

Penelitian oleh (Özer et al., 2017) menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasional berkolerasi positif terhadap tingkat *employee engagement* tenaga

kesehatan. *Employee engagement* adalah suatu perilaku yang menunjukkan sejauh apa karyawan merasa terintegrasi dengan pekerjaannya dalam suatu organisasi. Keterikatan individu kepada tujuan bersama suatu organisasi akan memberikan efek positif terhadap tingkat kreasi dan inovasi (Tjahjono and Palupi, 2018). Hal lain yang mendukung juga dipaparkan dalam penelitian oleh (Tjahjono and Riniarti, 2015) bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan prediktor terhadap sikap dan reaksi karyawan, baik positif maupun negatif, terkait dengan kebijakan yang dibuat. Apabila keadilan distributif dan keadilan prosedural karir tersebut tercapai dan karyawan diberikan kompensasi sesuai dengan kontribusi yang ia diberikan kepada organisasi tersebut, maka hal-hal positif terkait dengan perilaku bekerja akan tampak dan memberi efek meningkatnya *employee engagement*. Penelitian terdahulu yang mendukung konsep diatas:

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(He et al., 2014)	<i>Procedural Justice and Employee engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality</i>	<i>Procedural Justice, Employee engagement</i>	Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan negatif secara langsung terhadap <i>employee engagement</i> karyawan dan juga berpengaruh signifikan secara tidak langsung dengan mediasi ' <i>Organizational Identification</i> ' terhadap <i>employee engagement</i> .	Sampel menggunakan survey kuisisioner online yang diisi 222 karyawan firma keuangan di London
2	(Kim and Park, 2017)	<i>Examining Structural Relationships between Work Employee engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and innovative work behaviour for Sustainable Organizations</i>	<i>Work Employee engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, Innovative work behaviour</i>	Keadilan prosedural organisasional berpengaruh secara positif terhadap <i>employee engagement</i> karyawan, kemampuan berbagi ilmu (Knowledge sharing ability) dan sikap kerja inovatif.	Pekerja full-timer disebuah organisasi di Korea dengan total responden 400 orang

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
3.	(Thanacoody et al., 2014)	Affective commitment and <i>turnover intentions</i> among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and <i>disemployee engagement</i>	Emotional exhaustion, affective commitment, <i>turnover intention</i> , <i>disemployee engagement</i>	<i>Disemployee engagement</i> memediasi hubungan antara emotional exhaustion terhadap komitmen afektif dan <i>turnover intention</i> secara positif.	Sampel adalah tenaga kesehatan meliputi tenaga medis dan non-medis dalam rumah sakit onkologi di Australia. Kuisisioner yang dibagikan dan diisi berjumlah 302.

H4: Keadilan prosedural karir berpengaruh positif terhadap *employee engagement* tenaga kesehatan

5. Pengaruh *Employee engagement* terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan

Penelitian yang dilakukan oleh (Thanacoody et al., 2014) menunjukkan bahwa kelelahan emosional, komitmen afektif serta niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) di kalangan profesional kesehatan dimediasi oleh *disemployee engagement*. Sehingga penting untuk meningkatkan *employee engagement* karyawan khususnya dalam bidang

kesehatan. Penelitian oleh (Neeley, 2017) menjelaskan bahwa apabila manajemen rumah sakit melakukan strategi demi menjaga *employee engagement* perawat yang kompeten, hal ini akan meningkatkan kepuasan pengalaman kerja bagi perawat. Apabila diterapkan dengan baik secara berkesinambungan akan mengurangi *turnover intention* niat untuk keluar perawat dari pekerjaan, mengurangi perilaku turnover atau keluar dari pekerjaan dan berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan dan *employee engagement* perawat. Lalu akan memberi pengaruh baik bagi perkembangan dan kestabilan organisasi. Pada penelitian oleh (Collini et al., 2015) didapatkan juga *employee engagement* dapat menjadi mediasi dan mempunyai efek negative signifikan terhadap turnover intention suatu organisasi.

Penelitian terdahulu yang mendukung konsep diatas:

Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil	Keterangan
1	(Thanacoody et al., 2014)	Affective commitment and turnover intentions among healthcare professionals: the role of emotional exhaustion and disemployee engagement	Emotional exhaustion, affective commitment, turnover intention, disemployee engagement	Disemployee engagement memediasi hubungan antara emotional exhaustion terhadap komitmen afektif dan turnover intention secara positif.	Sampel adalah tenaga kesehatan meliputi tenaga medis dan non-medis dalam rumah sakit onkologi di Australia. Kuisisioner yang dibagikan dan diisi berjumlah 302.
2	(Collini et al., 2015)	Turnover in healthcare: the mediating effects of employee engagement	Interpersonal respect, employee engagement, turnover	Employee engagement memediasi secara kuat hubungan antara Interpersonal respect dengan turnover intention, sig p<0,05	Sampel adalah 5443 karyawan yang bekerja di 185 departemen di 10 rumah sakit berbeda di USA
3	(Neeley, 2017)	Employee engagement strategies to reduce registered Nurse Turnover in Hospitals	Employee engagement, turnover intention	Hasil penelitian dari multiple case study berikut adalah kepala ruang dapat menekan angka turnover intention dengan meningkatkan strategi employee engagement.	Penelitian merupakan multiple case study

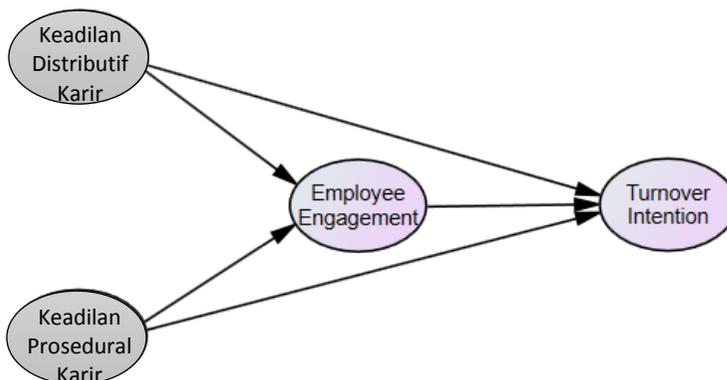
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	- Hasil	Keterangan
4	(Anwar and Tjahjono, 2017)	<i>Pengaruh Career Justice terhadap IT Professional Turnover intention dengan Dimediasi Employee engagement</i>	Keadilan Prosedural Karir, Keadilan Distributif Karir, Turnover intention, Employee engagement	- Keadilan prosedural dan distributive karir berpengaruh positif terhadap <i>employee engagement</i> <i>Employee engagement</i> karyawan berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> .	Sampel adalah Karyawan IT yang bekerja di PTS dan bank di DIY Yogyakarta dengan perolehan jumlah responden sebanyak 135 orang

H5: *Employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* tenaga kesehatan

D. Kerangka Konsep

Adapun kerangka dalam penelitian ini disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 2.1 Model Penelitian