

BAB II

LANDASAN TEORI

Bab ini akan dijelaskan tentang keadilan organisasional dan *turnover intention*. Dalam sub bab pertama akan menjelaskan tentang definisi pegawai honorer. Subbab kedua akan menjelaskan tentang definisi *turnover*, jenis-jenis *turnover*, indikasi terjadinya *turnover*, faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover*, serta dampak dari *turnover*. Kemudian dalam sub bab ketiga akan menjelaskan tentang definisi Keadilan Organisasional dan jenis-jenis keadilan organisasional. Dalam bab ini juga akan membahas hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

2.1. Pegawai Honorer

Menurut Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2005 dalam Diantari (2013) menyebutkan bahwa tenaga honorer adalah Seseorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tertentu pada instansi pemerintahan atau yang penghasilannya menjadi beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara atau Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Berdampingan dengan hal tersebut, apabila masih terdapat tenaga honorer yang dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah belum diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sampai Tahun Anggaran 2009, maka tenaga honorer yang tidak dibiayai Anggaran Pendapatan

dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah tidak dapat diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil. Apabila sebelum Tahun 2009 secara nasional tenaga honorer yang dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah telah selesai seluruhnya diangkat sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil, maka tenaga honorer yang tidak dibiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang bekerja pada instansi pemerintah dapat diangkat menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebijakan nasional, berdasarkan formasi, analisis kebutuhan riil, dan kemampuan keuangan negara.

2.2. *Turnover intention*

2.2.1. Definisi *Turnover Intention*

Turnover intention sebenarnya bukanlah hal yang baru di dalam suatu organisasi. Namun, tingkat *turnover intention* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi karena hal ini akan menciptakan keadaan yang tidak stabil dan ketidak pastian terhadap kondisi ketenaga kerjaan. Sari (2014) mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu kecenderungan atau keinginan pegawai untuk pindah atau berhenti bekerja menurut keinginannya sendiri. Biasanya mereka mengundurkan diri dari pekerjaan karena beberapa banyak faktor yang tidak sesuai dengan kenyamanan diri mereka. Setiap organisasi ataupun organisasi harus melakukan suatu hal untuk mencegah pegawainya melakukan *turnover*. Menurut Handaru (2012), *turnover intention*

merupakan hasil evaluasi mengenai posisi seseorang di suatu organisasi yang mencapai suatu keputusan untuk keluar dari organisasi.

Putra (2014) menyatakan bahwa *turnover intention* yang tinggi dapat menyebabkan dampak bagi organisasi dimana salah satu dampaknya organisasi tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja pegawai karena organisasi harus mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk mencari pegawai baru dan mengisi kekosongan di bagian ketenagakerjaan suatu organisasi. Menurut Robbins (2009) menyatakan bahwa di tengah panasnya persaingan di era globalisasi saat ini, organisasi tidak hanya mempunyai sebuah kewajiban untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi tetapi juga keberhasilan dalam hal sumber daya manusia. Semua hal ini dikarenakan organisasi saat ini sudah menyadari bahwa pegawai merupakan aset yang paling penting dan memiliki peranan besar dalam mencapai keberhasilan organisasi. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau organisasi karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi atau organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi atau organisasi tersebut.

2.2.2. Jenis-jenis *Turnover Intention*

Mathis and Jackson (2001) mengklasifikasikan *turnover* sebagai *turnover* sukarela (*voluntary*) dan *turnover* tidak sukarela (*unvoluntary*). *Turnover* tidak sukarela terjadi pada saat pegawai diberhentikan dari pekerjaan. Sedangkan

turnover sukarela terjadi pada saat pegawai meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri yang disebabkan oleh beberapa faktor. Uraian di atas juga didukung oleh Robbins (2009, dalam Sari, 2014), bahwa penarikan diri seseorang keluar dari suatu organisasi (*turnover*) dapat diputuskan secara 2 sebab, yaitu:

a. Sukarela (*voluntary turnover*)

Voluntary turnover atau quit merupakan keputusan pegawai untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

b. Tidak sukarela (*involuntary turnover*)

involuntary turnover atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat uncontrollable bagi pegawai yang mengalaminya.

2.2.3. Indikasi Terjadinya *Turnover Intention*

Menurut Harnoto (2002) *Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku pegawai, antara lain: absensi yang meningkat, mulai malas kerja, naiknya keberanian untuk melanggar tata tertib kerja, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab pegawai yang sangat berbeda dari biasanya.

Indikasi-indikasi tersebut bisa digunakan sebagai acuan untuk memprediksikan *turnover intentions* pegawai dalam sebuah organisasi. Berikut penjelasannya :

1. Absensi yang meningkat

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab pegawai dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya.

2. Mulai malas bekerja

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, akan lebih malas bekerja karena orientasi pegawai ini adalah bekerja di tempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan pegawai bersangkutan.

3. Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib kerja

Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan pegawai yang akan melakukan turnover. Pegawai lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya.

4. Peningkatan protes terhadap atasan

Pegawai yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan organisasi kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan pegawai.

5. Perilaku positif yang sangat berbeda dari biasanya

Biasanya hal ini berlaku untuk pegawai yang karakteristik positif. Pegawai ini mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas yang dibebankan, dan jika perilaku positif pegawai ini meningkat jauh dan berbeda dari biasanya justru menunjukkan pegawai ini akan melakukan turnover.

2.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* menurut Jackson *et al.* (2010) dalam sebuah model menyatakan bahwa penyebab perputaran pegawai secara sukarela diantaranya adalah :

- a. Rendahnya kepuasan kerja yang meliputi unsur tidak menyukai pekerjaan, tekanan pekerjaan yang berlebihan dan kesulitan dalam pengawasan.
- b. Praktik sumber daya manusia yang buruk yang meliputi unsur gaji yang terlalu rendah, kurangnya kesempatan untuk pengembangan karir, keamanan pekerjaan yang rendah serta kurangnya keadilan.
- c. Kondisi pasar tenaga kerja yang meliputi unsur tingkat pekerjaan yang rendah, kesempatan yang lebih baik ditempat lain dan rekrutmen yang lebih agresif oleh pihak lain.
- d. Peran komitmen lainnya dan konflik waktu
- e. Keadilan Organisasional yang kurang tepat atau bahkan gagal

Dalam penelitian, penulis lebih difokuskan pada ketidaknyamanan pegawai terhadap keadilan organisasional yang ada pada tempat mereka bekerja. Menurut Riska (2013) dengan mengutip beberapa studi terdahulu menyatakan bahwa

didalam suatu organisasi ataupun organisasi seringkali kita jumpai yang namanya perbedaan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya baik dari segi perlakuan dari pimpinan kebawahannya, pemberian upah ataupun kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan pimpinan. Keputusan untuk keluar dari organisasi dan mencari pekerjaan baru di organisasi lain yang sesuai dengan kebutuhan pegawai didorong atas dasar ketidak nyamanan pegawai saat bekerja di suatu organisasi tertentu.

2.2.5. Dampak dari *Turnover Intention*

Menurut Sari, (2014) *turnover* yang tinggi akan menyebabkan kerugian yang meliputi, diantaranya :

- a) Biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen.
- b) Biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan pegawai baru.
- c) Kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran pegawai baru.

Senada dengan itu menurut Wiratama dan Suana (2015) biaya langsung yang terkait dengan aktivitas rekrutmen, biaya pencarian dan biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan pegawai (biaya tidak langsung) muncul karena adanya *turnover*.

2.3. Keadilan Organisasional

2.3.1. Definisi Keadilan Organisasional

Dwisvimiari (2011) mengklasifikasikan keadilan adalah suatu keadaan dimana seseorang mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku. Menurut Colquitt (2001) keadilan organisasi

adalah sesuatu yang mendasari atau menjadi gambaran persepsi pegawai tentang adanya keadilan yang terjadi di tempat kerjanya. Keadilan dalam organisasi dapat menjadikan pegawai mengetahui terlebih dahulu bagaimana gambaran standart mengenai keadilan yang seharusnya terjadi di dalam suatu organisasi. Setelah mengetahui jenis-jenis Keadilan Organisasi yang pegawai inginkan, pegawai akan memiliki Keadilan Organisasi memiliki tiga dimensi yang menjadi dasar dalam menilai keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural yang akan dijelaskan lebih dalam lagi pada uraian berikut :

2.3.2. Jenis – jenis Keadilan Organisasional

1. Keadilan Distributif

Menurut Muzumdar (2011) Keadilan distributif lebih berfokus pada hasil keadilan dari cara di mana alokasi hadiah dipertimbangkan. Keadilan distributif mengarah pada persepsi pegawai mengenai keadilan atas upah yang diperoleh dari perusahaan dibandingkan dengan pegawai yang lainnya (Kadaruddin *et al.* (2012). Pegawai yang berpikir tentang keadilan distributif sebagian besar didasarkan pada perbandingan mereka dengan pegawai lain dalam organisasi.

2. Keadilan Prosedural

Menurut Dwisvimiari (2011) Keadilan Prosedural adalah suatu keadilan yang berkaitan dalam prosedur yang terjadi dalam suatu organisasi sementara menerapkan keputusan. Diperkuat dengan pernyataan dari Muzumdar (2011) yaitu keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan

dalam prosedur pengambilan suatu keputusan yang dilakukan terlepas dari hasilnya.

3. Keadilan Interaksional

Menurut Sosiolog Schermerhorn (2015, dalam Wardani dan Yousef, 2016) mendefinisikan keadilan interaksional sebagai orang yang diperlakukan dengan martabat dan rasa hormat dipengaruhi oleh keputusan atasan. Keadilan Interaksional didefinisikan sebagai cara di mana seseorang diperlakukan oleh atasannya, antara lain rasa hormat, martabat, motivasi, dorongan, dll. Keadilan Interaksional didefinisikan sebagai penjelasan yang diberikan kepada orang-orang yang menyampaikan informasi tentang mengapa prosedur digunakan dengan cara tertentu atau mengapa hasil didistribusikan secara pasti, hal tersebut disampaikan oleh Fricchione (2006, dalam Muzumdar, 2012). Keadilan Interaksional seharusnya menampilkan transparansi dalam prosedur yang diadopsi untuk mencapai keputusan atau hasil tertentu.

2.4. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan pada Balai Besar Penelitian dan Pengembangan Bioteknologi dan Pemuliaan Tanaman Hutan dengan judul Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap *Turnover Intention*. Dalam penelitian ini akan disajikan 3 penelitian terdahulu yang menjadi panduan penulis untuk melakukan penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu secara lebih jelas dapat dilihat dalam Tabel 2.1 berikut:

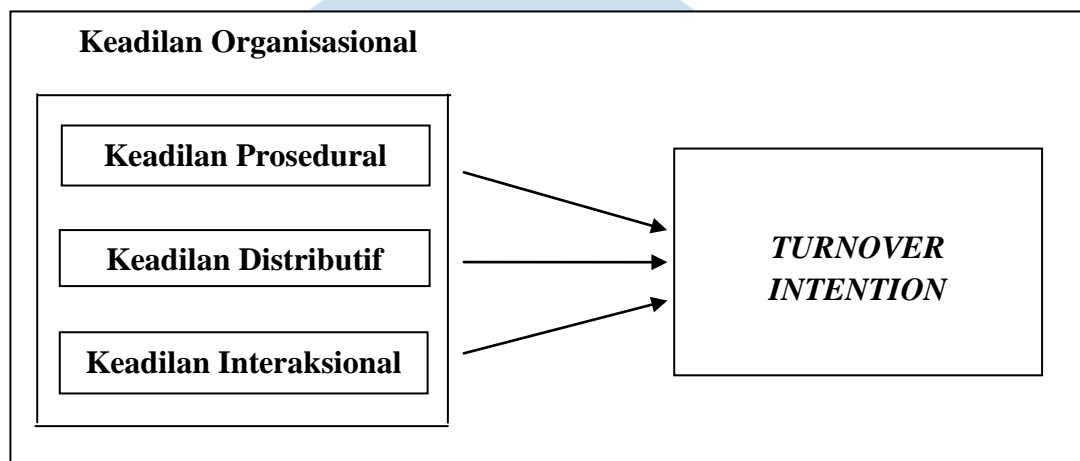
Tabel 2.1 : Ikhtisar Penulisan Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil/Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1.	Prathamesh Muzumdar, (2011)	Insfluence of Interactional Justice On The Turnover Behavioral Decision in An Organization	Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang telah ditemukan bahwa sarana pertanyaan dalam kriteria keadilan interaksional ditemukan lebih tinggi daripada sarana pertanyaan dalam keadilan prosedural dan kriteria keadilan distributif.	<ul style="list-style-type: none"> - Pada organisasi yang diteliti - Tidak menggunakan variabel kepuasan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan <i>turnover</i> sebagai variabel dependen - Keadilan interaksional termasuk jadi salah satu variabel independen
2.	Robiyatul Adawiyah (2012)	Pengaruh Keadilan Organisasional dan Efikasi Diri Terhadap Keinginan Berpindah pada PT. Takenaka Indonesia	Adanya pengaruh yang signifikan dan negatif pada Keadilan Interaksional terhadap keinginan berpindah	<ul style="list-style-type: none"> - Lokasi Penelitian berbeda - Penulis tidak menggunakan variabel efikasi diri (<i>self efficacy</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan Keadilan Organisasional sebagai variabel independen - Menggunakan <i>Turnover Intention</i> sebagai variabel dependen - Menggunakan skala likert - Menggunakan Regresi Linear Berganda

2.5. Kerangka Penelitian dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu terdapat faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention*, yaitu keadilan organisasional yang terbagi menjadi 3 dimensi, diantaranya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

Dalam penelitian ini, persepsi tentang ke 3 dimensi keadilan organisasional berfungsi sebagai variabel independen, dan *turnover intention* sebagai variabel dependen. Berdasarkan uraian di atas, maka digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian

2.6. Hipotesis

2.6.1. Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap *Turnover Intention*

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu. Marlistiani dan Putra (2015) mendefinisikan bahwa keadilan distributif dan faktor lainnya mempengaruhi *voluntary turnover intention*. Pegawai yang merasa kurang mendapatkan keadilan distributif dan kepuasan akan muncul keinginan untuk melakukan *voluntary turnover intention*. Menurut *equity theory* yang terdiri dari dua komponen struktural, yaitu: (a) *input* bisa dianggap sebagai kontribusi pegawai terhadap perusahaan dimana pegawai mengharapkan imbalan yang

seimbang (b) *outcome* bisa dianggap sebagai imbalan atau upah yang diterima oleh pegawai dari pertukaran dengan perusahaan, meliputi upah dan kepuasan kerja yang bersifat intrinsik (Handi dan Suhariadi, 2009). Pertukaran *input* dan *outcome* yang dianggap tidak sesuai bagi pegawai dapat menimbulkan *voluntary turnover intention*. Ada pula penelitian Hassan (2002) menyatakan jika keadilan distributif mempengaruhi *voluntary turnover intention* secara negatif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Siagian (2014) yang menyatakan bahwa kurangnya keadilan distributif dapat berpeluang kuat memunculkan *voluntary turnover intention*. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H1 : Keadilan distributif berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

2.6.2. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap *Turnover Intention*

Dalam penelitian Hutagalung dan Wibawa (2018) keadilan organisasional terbagi menjadi tiga jenis yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Masing-masing dari jenis keadilan organisasional tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*.

Sedikit mengerucut pada keadilan prosedural, Noe dan Hollenbeck (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Sedangkan menurut Al-Zubi, (2010) Keadilan Prosedural lebih berfokus pada keadilan aturan dan prosedur yang digunakan untuk membagikan hasil. Pegawai tidak hanya

memberikan reaksi terhadap hasil-hasil yang mereka dapatkan, namun juga terhadap proses-proses bagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil tersebut, hal tersebut dinyatakan oleh Nowakowski dan Conlon (2005). McKnight dan Philip (2009) menyatakan bahwa keadilan yang diterima pekerja di tempat kerja dapat mempengaruhi keinginan untuk melakukan *turnover*. Sugianto (2011) menemukan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pegawai.

Pada uraian berikut, maka dapat ditarik kesimpulan sementara yaitu pegawai merasakan ketidakadilan prosedural yang meliputi partisipasi dari berbagai pihak, transparansi dan akurasi informasi maka dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk keluar atau meninggalkan organisasi. Maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H2 : Keadilan Prosedural berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

2.6.3. Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap *Turnover Intention*

Menurut Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan interaksional sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang pegawai diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Pada penelitian yang dilakukan Hutagalung dan Wibawa (2018) menyatakan bahwa tingginya keadilan interaksional pada suatu organisasi akan menurunkan *turnover intention*.

Singkatnya keadilan interaksional ini dapat dilihat dari cara para atasan memperlakukan pegawainya, dengan memotivasi atau dengan menyampaikan segala informasi yang penting dengan baik. Dengan kata lain jika pegawai merasa

diperlakukan dengan hormat, dimotivasi dengan baik, dihargai hasil kerjanya dan diperhatikan oleh atasannya maka keinginan pegawai untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya akan berkurang. Maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H3 : Keadilan interaksional berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*.

