

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA & PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Niat Tinggal

Menurut Lyons et al., (2012) niat tinggal atau *intention to stay* merupakan sikap yang terikat yang ditunjukkan karyawan untuk tetap bertahan di tempat mereka bekerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap persepsi lingkungan kerja maka akan semakin tinggi tingkat loyalitas yang membuat karyawan merasa nyaman dan menjadi bagian dari perusahaan. Karyawan yang mempunyai kepercayaan terhadap risiko yang akan ditanggung bila meninggalkan perusahaan (Meyer & Allen, 1997) memilih untuk tetap bertahan. Hal ini memberikan dampak positif bagi karyawan untuk bertahan di perusahaan.

Karyawan yang diperlakukan secara adil dan etis memberikan hasil yang positif dalam penilaian kinerja sehingga peluang niat untuk bertahan dalam pekerjaannya akan lebih besar dibandingkan karyawan yang tidak diperlakukan secara adil dan etis (Johari et al., 2012). Menurut Liu et al., (2010), niat tinggal karyawan merupakan aspek positif yang berbanding terbalik dengan niat berpindah (*turnover intention*). Hal senada disampaikan oleh Johari et al., (2012) dimana niat tinggal merupakan konsep kebalikan dari niat berpindah atau berhenti karyawan.

Karyawan mempunyai kewajiban untuk tinggal di perusahaan dan memberikan timbal balik berupa balas budi atas dukungan yang sudah diterima dari perusahaan

(Binu Raj, 2020). Model pertukaran timbal balik ini sejalan dengan teori pertukaran sosial yang dikemukakan Blau (1965) di mana perusahaan dan karyawan merupakan pihak yang memiliki kepentingan bersama dalam mempertahankan hubungan. Namun di sisi lain terdapat dilema terkait berapa tindakan sukarela atau ganjaran yang harus diberikan dalam rangka mempertahankan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Teori ini menyatakan adanya proses pertukaran sosial secara efektif akan memicu keinginan karyawan untuk tinggal di perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi niat tinggal karyawan (Castle et al., 2007) yaitu:

1. Karakteristik personal mencakup usia, masa kerja, tingkat pendidikan, ras, jenis kelamin, termasuk faktor kepribadian (perasaan memiliki, kepuasan kerja). Masa kerja karyawan teridentifikasi memiliki pengaruh langsung dengan kemungkinan niat karyawan untuk tetap berhubungan dengan perusahaannya (Herda & Lavelle, 2012). Selain itu usia karyawan juga terindikasi memiliki hubungan dengan niat tinggal karyawan (Gupta & Singh, 2018)
2. Peran karyawan dalam perusahaan yang memerlukan sinergitas yang baik antara pemangku kepentingan dan karyawan sendiri.
3. Karakteristik fasilitas perusahaan berupa natura atau lainnya.
4. Peluang terjadinya perputaran karyawan karena adanya promosi, kepuasan terhadap atasan atau rekan kerja, maupun kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

2.1.2 Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi menjadi salah satu fokus kepedulian sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu perusahaan (Fortin et al., 2020), karena karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten, sehingga hasil di masa mendatang lebih bisa diprediksi dibanding keputusan seseorang yang bersifat subyektif. Dengan adanya pertimbangan sosial, setiap orang berharap untuk bisa diterima dan dihargai dengan tidak adanya tindak eksploitasi ataupun perlakuan kasar dari perusahaan. Secara etika, manusia lebih percaya bahwa keadilan merupakan cara yang tepat dalam memperlakukan individu secara etis. Teori *Equity* (Oh, 2019) menyatakan bahwa setiap orang akan membandingkan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan. Hal ini memancing terbentuknya persepsi keadilan di perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial atau *Social Exchange Theory* (Homans, 1961; Muldoon et al., 2018) yang menyatakan bahwa dalam sebuah hubungan sosial terdapat unsur ganjaran (*reward*), pengorbanan dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana pandangan karyawan terhadap keadilan dan iklim etis yang dirasakan di perusahaan.

Keadilan yang dipersepsikan oleh karyawan dalam perusahaan disebut *organizational justice*. Keadilan organisasi atau *organizational justice* merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan di mana karyawan diperlakukan secara adil atau tidak dalam suatu organisasi (Riza Terzi et al., 2017). Menurut Saraih et al., (2018) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi individu yang diikuti dengan reaksi terhadap keadilan dalam suatu organisasi. Persoalan keadilan yang sering terjadi

menyebabkan ketidakpuasan yang jika tidak segera diselesaikan akan menimbulkan perilaku tidak etis di lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap lingkungan yang tidak etis akan menunjukkan perilaku yang ekstrem (dello Russo et al., 2017; Gu et al., 2020). Sebaliknya, saat keadilan terpenuhi maka karyawan akan merasa puas sehingga kinerja yang baik terwujud.

Salah satu penulis yang menerapkan teori keadilan organisasi (Greenberg, 1990) membagi keadilan organisasi menjadi tiga kategori yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Dalam penelitian Colquitt (2001; Saraih et al., (2018) terdapat empat dimensi keadilan organisasi yaitu keadilan distribusi, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional.

Keadilan distributif berkaitan dengan konsep keadilan di mana tiap orang akan memperoleh apa yang menjadi haknya secara proporsional seperti gaji dan promosi (Mengstie, 2020). Keadilan distributif berfokus pada imbalan kerja, promosi, penghargaan kerja dan lainnya. Dengan adanya keadilan distributif di perusahaan, karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja. Colquitt (2001) mendefinisikan bahwa keadilan distributif adalah perwakilan dari keadilan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pengambilan keputusan. Menurut Moorman (1991); Widya et al., (2021) keadilan distributif adalah persepsi keadilan yang dirasa terdistribusi secara adil sebagai imbas dari pemberian imbalan kepada karyawan yang telah mendapatkan pelatihan, masa kerja yang cukup lama, serta tanggung jawab kerja.

Menurut Gu et al., (2020) keadilan prosedural adalah persepsi karyawan terkait keadilan secara prosedural dalam penilaian karyawan. Saat karyawan memiliki

pandangan bahwa keputusan perusahaan telah dibuat secara adil dan karyawan memiliki kesempatan untuk memberi masukan maka muncullah persepsi terhadap keadilan prosedural (Moorman, 1991; Widya et al., 2021). Dalam penelitian Dang & Pham (2020) keadilan prosedural adalah tingkat keadilan yang dirasakan terkait bagaimana pengalokasian keputusan dibentuk. Greenberg (1993) mendefinisikan keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan melalui prosedur dan kebijakan yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

Greenberg (1993) menentukan dua dimensi keadilan interaksional yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Keadilan interpersonal mengacu pada rasa hormat dan kepatuhan hubungan antara karyawan dan atasan. Banyak studi empiris yang menyatakan bahwa keadilan interaksional merupakan integrasi dari keadilan prosedural, namun keadilan interaksional berbeda dengan keadilan prosedural (Dang & Pham, 2020). Dalam beberapa kasus keadilan prosedural merupakan faktor penentu dari keadilan organisasi yang dirasakan. Keadilan interaksional mengacu pada perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari atasan ketika menerapkan kebijakan organisasi sesuai dengan prosedur. Keadilan interaksional terbagi menjadi dua komponen yang berbeda yaitu keadilan interpersonal dan keadilan infomarsional (Greenberg, 1993). Keadilan interaksional muncul berdasarkan pada teori pertukaran sosial dan norma timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005). Keadilan interaksional berfokus pada bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan yang mengikuti keputusan yang dibuat perusahaan (Palaiologos et al., 2011).

2.1.3 Iklim Etis

Setiap perusahaan memiliki iklim organisasi yang berbeda satu sama lain (Stamenkovic et al., 2018). Iklim organisasi terbentuk karena adanya perspektif dari anggota karyawan dan diukur dari aspek kehidupan kerja yang mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan tersebut (Reecha et al., 2016; Wendell L. French & Cecil H. Bell, 2004). Iklim organisasi merupakan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung di mana persepsi karyawan terhadap praktik dan prosedur berasal dari pengalaman berinteraksi dengan lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas karyawan itu sendiri.

Etika adalah ilmu yang mempelajari moralitas, sementara moralitas merupakan standar atau aturan digunakan untuk mengatur perilaku manusia (Arnold et al., 2013; Putranta, 2020). Menurut Bartens (2002) etika adalah perspektif individu terhadap apa yang baik dan buruk. Iklim etika menjadi salah satu bagian dari iklim organisasi (Elçi & Alpkın, 2009). Secara empiris *ethical climate* atau iklim etis mempelajari perilaku dan kinerja karyawan di perusahaan (Sabiuh, Kura, et al., 2019).

Sabiuh, Ringim, et al., 2019; Schluter et al., (2008) menyatakan bahwa *ethical climate* atau iklim etis menyiratkan kebijakan, praktik dan prosedur perusahaan terkait masalah etika yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Iklim etis terbentuk karena adanya persepsi karyawan terhadap praktik sumber daya manusia pada komponen etika, norma, sikap dan perilaku karyawan. Iklim etis yang ada di

perusahaan menjadi keunggulan kompetitif yang membedakan satu perusahaan dengan yang lain (Moon & Choi, 2014). Perusahaan yang mempunyai iklim etika yang baik mendorong karyawan untuk melakukan perilaku etis demi mewujudkan keberhasilan dan kinerja perusahaan. Iklim kerja etis didefinisikan sebagai persepsi dominan tentang prosedur dan praktik perusahaan yang memiliki konten etis (Victor & Cullen, 1988).

Iklim etis terbagi dalam tiga kriteria (Essien et al., 2019; Victor & Cullen, 1988) yaitu egoisme, kebajikan dan prinsip. Egoisme menjelaskan perilaku yang berfokus kepentingan diri sendiri, kebajikan berdasarkan perilaku pengambilan keputusan yang berkiblat pada teori utilitarian di mana tujuannya demi mencapai manfaat bagi banyak orang (Hirsh et al., 2018). Pada tipologi yang dirancang Victor & Cullen (1988) terdapat dua dimensi gambaran iklim etis di mana dimensi pertama merupakan kriteria etis yang terdiri dari: egoisme (E), kebajikan (B), dan prinsip (P) yang mencerminkan pertimbangan karyawan ketika mengambil keputusan etis. Dimensi kedua adalah dasar pengambilan keputusan etis karyawan (lokus analisis) yang terdiri dari individu (I), lokal (L), dan kosmopolitan(C).

LOCUS OF ANALYSIS

		Individual	Local	Cosmopolitan
ETHICAL CRITERION	Egoism	Self-Interest*	Company Profit	Efficiency
	Benevolence	Friendship	Team Interest	Social Responsibility
	Principle	Personal Morality	Company Rules and Procedures	Laws and Professional Codes

*Typical decision criterion.

Gambar 2.1. Tipologi Iklim Etis
Sumber: (Victor & Cullen, 1988)

Hasil penelitian Munir et al., (2018) membagi iklim etis dalam lima dimensi yaitu *caring climate*, *law & code climate*, *rules climate*, *instrumental climate* dan *independent climate*. Dimensi iklim etis ini sejalan dengan penelitian (Victor & Cullen, 1988) sebagai berikut:

a. *Caring climate* (iklim kepedulian)

Caring climate (iklim kepedulian) dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan saat perusahaan memiliki iklim yang kondusif. *Caring climate* mencerminkan adanya kepedulian terhadap semua pemangku kepentingan di

mana hal terpenting adalah hal yang terbaik bagi semua karyawan di perusahaan (Fu et al., 2011). Fokus dari dimensi kepedulian ini pada etika kebajikan (*benevolence*) di mana kepedulian terhadap sesama menjadi perhatian.

b. *Law & Code Climate* (hukum dan undang-undang)

Dimensi iklim hukum dan undang-undang ini terkait dengan standar etika prinsip. Hukum yang berlaku dan kode etik profesional menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang etis. Kriteria iklim *principle* pada lokus kosmopolitan menunjukkan keputusan etis individu harus berdasarkan kode eksternal (hukum, kode etik profesi, agama). Karyawan wajib mematuhi hukum dan kode etik yang mengatur profesi dan bertindak secara profesional. Iklim ini lazim digunakan pada perusahaan farmasi, lembaga keuangan, rumah sakit.

c. *Rules* (aturan)

Dimensi *rules* (aturan) juga terkait dengan standar etika prinsip karena berkaitan dengan aturan yang dibuat oleh perusahaan. Keputusan etis yang dibuat berdasar pada aturan dan kode etik yang ada di perusahaan. Aturan diharapkan dapat diterapkan secara adil dan konsisten sebagai pedoman perilaku karyawan. Prosedur kerja dibuat perusahaan sebagai arah dan pedoman karyawan dalam pengambilan keputusan. Menurut (Victor & Cullen, 1988) iklim aturan (*rules*) sering digunakan dalam birokrasi militer dimana semua individu harus mematuhi aturan yang berlaku dan mandat dari atasan.

d. *Independence* (kemandirian)

Iklm kemandirian atau *independence* menunjukkan anggota bertindak menurut sistem kepercayaan moral pribadi saat pembuatan keputusan. Karyawan diharapkan untuk mengikuti keyakinan dan moral pribadi masing-masing. Selain itu karyawan dibimbing oleh etika pribadi masing-masing yang mana akhirnya karyawan memutuskan sendiri mana yang benar mana yang salah. Dengan adanya iklim etis kemandirian membetuk kebebasan dan tanggung jawab masing-masing individu.

e. *Instrumental*

Dimensi *instrumental* (instrumen) menjelaskan keputusan yang dibuat untuk melindungi kepentingan mereka sendiri. Iklim etika ini berada pada kriteria egoistik terutama pada usaha untuk memaksimalkan kepentingan sendiri. Pada dimensi *instrumental* kinerja tim secara keseluruhan cenderung menurun. Perilaku yang terlihat pada dimensi ini antara lain perilaku berbohong atau mencuri yang menyebabkan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.1.4 Penilaian Kinerja

Salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang penting adalah *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan di mana keberhasilan dari praktik ini tergantung kepada persepsi karyawan terkait keadilan terhadap proses penilaian itu sendiri (Ahmed & Sattar, 2018). Penilaian kinerja

merupakan standar yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan (Kulshrestha & Nangia, 2019). Dalam penilaian kinerja, keadilan akan dirasakan oleh karyawan ketika mereka mempunyai persepsi bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara objektif dan adil dimana hasil penilaian kinerja digunakan sebagai sarana motivasi pengembangan diri (Gu et al., 2020). Menurut Dusterhoff et al., (2014) penilaian kinerja dipandang sebagai komponen kunci bagi manajemen yang menghubungkan perilaku karyawan dengan tujuan perusahaan. Dalam penelitian Khalil & Nehme, (2021) penilaian kinerja digambarkan sebagai proses yang digunakan untuk pengukuran efektivitas dan efisiensi karyawan. Penilaian kinerja digunakan oleh departemen sumber daya manusia sebagai salah satu alat pengambilan keputusan terkait promosi, gaji maupun pengembangan talenta dari tiap karyawan.

Zhu & Warner (2019) melihat penilaian kinerja yang telah dikembangkan dalam konteks *Anglo-American* dapat diterapkan dengan adanya penyesuaian dalam budaya nasional di masing-masing negara. Budaya nasional yang ada di suatu negara mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia dengan cara yang sama (Sheldon & Sanders, 2016). Nilai-nilai manajerial yang berbasis budaya nasional dapat meningkatkan maupun menjadi penghambat kinerja karyawan suatu perusahaan (Amba-Rao et al., 2000) sehingga sebagai langkah antisipasi perusahaan perlu memiliki kerangka kerja sistematis yang membuat penilaian kerja menjadi adil dan konsisten (Palaiologos et al., 2011). Hasil dari penilaian kerja menjadi dasar pengambilan keputusan terkait upah dan gaji, penghargaan yang akan diberi, dan

pengembangan karyawan agar menjadi aset perusahaan yang lebih unggul sehingga selaras dengan tujuan perusahaan.

Perusahaan yang berhasil menerapkan strateginya dengan baik dan tepat akan mendapat keuntungan dengan berfokus pada persepsi penilaian kerja berorientasi hasil (Aeknarajindawat et al., 2020). Hal ini didukung oleh Spence et al., (2006) yang mempunyai usul bahwa strategi pengurangan biaya atau *cost reduction* berhasil dilakukan sehingga manajemen lebih berfokus jangka pendek di mana penilaian kinerja dirasa lebih penting. Penilaian kinerja dianggap sebagai sumber daya internal yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif sehingga bisa meningkatkan performa kinerja (Sabiu, Kura, et al., 2019). Karyawan yang memiliki persepsi penilaian kinerja yang baik akan mempengaruhi komitmen mereka baik dalam kinerjanya maupun keinginannya untuk tinggal di perusahaan tersebut. Hal ini terjadi karena persepsi karyawan merupakan elemen penting dalam keseluruhan fungsi manajemen sumber daya manusia (Anyango, 2021). Menurut Kraska (1991) dalam penelitian Bienwi-Patrick, Ledum et al., (2020) sistem penilaian kinerja memiliki hasil positif dan negatif di mana hasil positif ditunjukkan adanya peningkatan motivasi kerja karena karyawan mendapat pemahaman yang jelas terkait peran mereka di perusahaan. Motivasi kerja karyawan inilah yang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi niat tinggal mereka di perusahaan.

2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis & Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
1	<i>The Mediating Role of Ethical Climate in the Relationship Between Performance Appraisal and Organizational Performance,</i> (Sabiou, Kura, et al., 2019)	-Iklim etis -Penilaian kinerja -Performa organisasi	-Objek penelitian: Lembaga sektor publik di Nigeria. -Jumlah responden:181 dari karyawan pemerintahan bagian barat laut Nigeria. - Metode analisis data: SEM PLS	H1. Penilaian kinerja berhubungan positif dengan performa perusahaan H2. Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap iklim etis H3. Iklim etis berpengaruh positif terhadap performa perusahaan H4. Iklim etis memediasi hubungan antara penilaian kinerja dengan performa perusahaan	-Penilaian kinerja berpengaruh secara signifikan pada iklim etis -Iklim etis berpengaruh secara signifikan terhadap performa perusahaan. -Iklim etis menjadi variabel yang signifikan antara penilaian kinerja dengan performa perusahaan.
2	<i>Relationship between Trust, Organizational Justice and Performance Appraisal Satisfaction:</i>	-Keadilan organisasi (Organizational justice) -Kepercayaan (Trust)	Objek penelitian: PHEI di northern region of peninsula Malaysia. Jumlah responden:600 kuesioner karyawan berdasar gender,	H1. Keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penilaian kinerja. H2. Kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan penilaian kinerja	-Keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan. - Kepercayaan berpengaruh terhadap penilaian kinerja. -Keadilan organisasi berpengaruh terhadap penilaian kinerja.

Judul, Penulis					
No	& Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
	<i>Evidence from Public Higher Educational Institution in Malaysia,</i> (Saraih et al., 2018)	-Kepuasan penilaian kinerja	pendidikan, umur, masa kerja di PHEI Peninsula Malaysia. Metode analisis: SPSS	H3. Kepercayaan memediasi keadilan organisasi dengan kepuasan penilaian kinerja.	- Kepercayaan memediasi keadilan organisasi dan penilaian kinerja.
3	<i>Enhancing intention to stay among software professionals,</i> (Gupta & Singh, 2018)	-Organizational justice (procedural justice, distributive justice, interactional justice) -intention to stay	Objek penelitian: <i>Software professionals</i> Jumlah responden; 500 kuesioner kepada profesional perangkat lunak tingkat junior dan menengah. Metode analisis: SEM PLS	H1: <i>Distributive justice</i> yang dirasakan karyawan berpengaruh positif terhadap <i>intention to stay</i> H2: Persepsi karyawan terkait <i>procedural justice</i> dan <i>interactional justice</i> secara tidak langsung berpengaruh terhadap <i>intention to stay</i> H3: Komitmen afektif memediasi hubungan antara <i>organizational justice</i> dan <i>intention to stay</i> .	- <i>Distributive justice</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>intention to stay</i> . -Persepsi karyawan terkait <i>procedural justice</i> dan <i>interactional justice</i> berpengaruh secara tidak langsung terhadap <i>intention to stay</i> -Komitmen afektif memediasi <i>organizational justice</i> dan <i>intention to stay</i> .

Judul, Penulis					
No	& Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
4	<i>The Influence of HRM Practices on Employee Behavioural Intentions: Do Generational Differences Matter?</i> (Harun et al., 2021)	-Komitmen afektif (<i>affective commitment</i>) -Praktik sumber daya manusia: 1. Penilaian kinerja (<i>Performance appraisal</i>) 2. <i>Training</i> 3. Seleksi -Niat tinggal (<i>Intention to Stay</i>) - <i>Generational Diversity</i> 1. <i>Baby boomers</i> 2. <i>Generation X</i> 3. <i>Generation Y</i>	Objek Penelitian: Lembaga pendidikan tinggi swasta Malaysia Jumlah responden: 272 staf non akademik penuh waktu dari <i>Malaysian private Higher Learning Institution</i> .	H1. Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap niat tinggal staff non akademik PHLI. H2. <i>Training</i> berpengaruh signifikan terhadap niat tinggal staff non akademik PHLI. H3. Seleksi berpengaruh signifikan terhadap niat tinggal staff non akademik PHLI. H4. Generasi <i>baby boomers</i> memoderasi penilaian kinerja dan niat tinggal staff non akademik PHLI. H5. Generasi <i>baby boomers</i> memoderasi <i>training</i> dan niat tinggal staff non akademik PHLI.	-Penilaian kerja dan <i>training</i> berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap niat tinggal karyawan non staf. -Seleksi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat tinggal staff. -Generasi yang beragam tidak berpengaruh secara signifikan sebagai pemoderasi antara penilaian kinerja, <i>training</i> , dan seleksi terhadap niat tinggal karyawan.

Judul, Penulis					
No	& Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
				H6. Generasi <i>baby boomers</i> memoderasi seleksi dan niat tinggal staf non akademik PHLI.	
				H7. Generasi X memoderasi penilaian kinerja dan niat tinggal staff non akademik PHLI.	
				H8. Generasi X memoderasi <i>training</i> dan niat tinggal staf non akademik PHLI.	
				H9. Generasi X memoderasi seleksi dan niat tinggal staf non akademik PHLI.	
				H10. Generasi Y memoderasi penilaian kinerja dan niat tinggal staf non akademik PHLI.	
				H11. Generasi Y memoderasi <i>training</i> dan niat tinggal staf non akademik PHLI.	

Judul, Penulis					
No	& Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
5	<i>Perception of iklim etis and turnover intention among nursing staff: does organizational cynicism mediate?</i> (Munir et al., 2018)	-Persepsi iklim etis 1. <i>Caring</i> 2. <i>Law and Code</i> 3. <i>Rules</i> 4. <i>Instrumental</i> 5. <i>Independence</i> - Sinisme organisasi (<i>Organizational Cynicism</i>) -Niat pindah karyawan (<i>Turnover intention</i>)	Objek penelitian: staf perawat Punjab Pakistan. Jumlah responden: 668 kuesioner staf perawat di rumah sakit umum Punjab, Pakistan Metode analisis: SEM PLS	H12. Generasi Y memoderasi seleksi dan niat tinggal staf non akademik PHLI. H1. Iklim etis berpengaruh signifikan negatif terhadap sinisme organisasi. H2. Persepsi iklim etis berpengaruh signifikan negatif terhadap niat pindah karyawan. H3. Sinisme organisasi memiliki hubungan signifikan positif dengan niat pindah karyawan.	Iklim etis memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap sinisme organisasi. Persepsi iklim etis memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat pindah karyawan.

Judul, Penulis					
No	& Tahun Penelitian	Variabel Amatan	Metode Penelitian	Hipotesis	Hasil Penelitian
6	<i>The Influence of Justice Perceptions on Performance Appraisal Reactions in Telecom Sector of Pakistan</i> (Ahmed & Sattar, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> -Keadilan organisasi: 1. Keadilan distributif 2. Keadilan prosedural 3. Keadilan interpersonal 4. Keadilan informasional -Kepuasan karyawan melalui penilaian kinerja -Kepuasan sistem penilaian kinerja -Kepuasan supervisor 	<p>Objek penelitian: Karyawan sektor telekomunikasi di Pakistan.</p> <p>Jumlah responden: 350 kuesioner karyawan sektor telekomunikasi.</p> <p>Alat analisis: AMOS 6.0</p>	<p>H1: Persepsi keadilan distributif berpengaruh positif dengan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja.</p> <p>H2: Persepsi keadilan prosedural berpengaruh positif dengan kepuasan terhadap sistem penilaian kinerja.</p> <p>H3: Persepsi keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap kepuasan supervisor</p> <p>H4: Persepsi keadilan informasional berpengaruh positif terhadap kepuasan supervisor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Persepsi keadilan distributif berhubungan positif dengan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja. -Persepsi keadilan prosedural berhubungan positif dengan kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja. -Persepsi keadilan interpersonal berhubungan positif dengan kepuasan karyawan dengan supervisor.

2.3 Pengembangan Hipotesis

Penelitian Gupta & Singh (2018) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara keadilan organisasi dan niat tinggal. Karyawan yang memiliki persepsi keadilan organisasi mempengaruhi keputusan mereka untuk tinggal di perusahaan. Semakin baik persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi maka niat tinggal karyawan semakin meningkat. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nadiri & Tanova (2010) dimana keadilan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan niat tinggal karyawan.

Keadilan distributif yang menggambarkan kenaikan gaji, promosi dan keadilan prosedural yang merepresentasikan pengambilan keputusan sesuai prosedur memiliki hubungan terbalik dengan niat berpindah karyawan (George & Wallio, 2017). Keadilan interaksional yang menjelaskan bagaimana cara karyawan diperlakukan oleh atasan memiliki hubungan positif terhadap niat tinggal karyawan (Gupta & Singh, 2018a). Saat karyawan memiliki persepsi yang kurang baik kepada keadilan distributif dan prosedural di perusahaan, maka niat mereka untuk tinggal di perusahaan tersebut menjadi rendah.

Karyawan yang telah memperoleh perlakuan positif dari perusahaan berupa keadilan organisasi yang dijalankan akan menimbulkan kewajiban dalam diri untuk membalas perlakuan baik perusahaan dengan perilaku yang positif, komitmen kerja yang tinggi dan juga menimbulkan keinginan untuk tetap tinggal.

Berdasar logika yang telah dijelaskan di atas, dasar dari hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap niat tinggal karyawan.

Perusahaan yang memiliki iklim kerja yang etis mempengaruhi perilaku karyawan salah satunya adalah keputusan karyawan untuk memilih tinggal di perusahaan. Penelitian Vong et al. (2018) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki iklim yang baik dan kondusif meningkatkan niat karyawan untuk tinggal di perusahaan. Perusahaan yang memiliki iklim etis yang baik berpengaruh pada pengurangan niat berpindah karyawan.

Hubungan yang negatif antara persepsi iklim etis terhadap niat pindah karyawan ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan Munir et al., (2018). Temuan ini menunjukkan ketika iklim etis semakin kuat maka niat pindah karyawan akan berkurang atau dengan kata lain penelitian ini menunjukkan arah positif antara iklim etis dengan niat tinggal karyawan.

Berdasar penjelasan diatas, hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Iklim etis berpengaruh positif terhadap niat tinggal.

Tinjauan meta analitik pada penelitian Ahmed & Sattar (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi menjadi aspek kunci dari penilaian kinerja. Praktik penilaian kinerja dilandasi adanya pandangan karyawan yang merupakan manifestasi dari apa yang dialami, dilihat dan dirasa selama menjadi bagian dari perusahaan. Persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi menjadi kunci dalam penilaian kinerja yang adil

sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Memon et al., 2020). Pada penelitian Choi et al., (2013) menyatakan bahwa persepsi positif karyawan terkait penilaian kinerja secara signifikan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka.

Keadilan organisasi bersifat subyektif karena terletak pada persepsi karyawan terkait apa yang dianggap adil atau tidak yang mana antar satu individu dengan yang lain memiliki persepsi yang berbeda-beda. Persepsi keadilan muncul dari umpan balik yang diterima (Warokka et al., 2012). Jika penilaian kinerja dianggap tidak adil akan berimbas pada motivasi dan perilaku kinerja yang menurun termasuk niat untuk tinggal di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Salleh et al., (2013) menyatakan bahwa manajer memiliki kendali atas persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dalam rangka memberi efek komitmen dan kepuasan kinerja melalui penilaian kerja yang dilakukan perusahaan. Apabila karyawan merasa keadilan organisasi telah terpenuhi di perusahaan maka mereka akan puas dengan proses penilaian kinerja (Warokka et al., 2012).

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini berdasarkan uraian diatas adalah:

H3: Penilaian kinerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap niat tinggal.

Niat tinggal mengacu pada hasil penilaian mengenai kelanjutan hubungan antara perusahaan dengan karyawan yang diwujudkan dengan tindakan untuk tetap bertahan di tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki penilaian kinerja yang positif adalah hasil dari persepsi mereka bahwa perusahaan memiliki iklim etis yang

baik. Dengan adanya penilaian kinerja yang dirasa adil dan baik, maka tingkat loyalitas karyawan dapat meningkat dengan menunjukkan niat tinggal mereka.

Iklm etis yang dirasakan karyawan memiliki hubungan positif dalam peningkatan keinginan karyawan (Vong et al., 2018) untuk tinggal melalui persepsi penilaian kinerja yang positif. Penelitian Rubel et al., (2017) menyatakan iklim etis memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan niat berpindah (*turnover intentions*). Pada penelitian Ching et al., (2016) terdapat hubungan yang signifikan antara iklim etis dengan niat tinggal dengan melihat persepsi yang terbentuk dari penilaian kinerja yang adil. Hal ini sejalan dengan penelitian ini jika iklim etis memiliki hubungan yang positif kemungkinan akan ada niat karyawan untuk bertahan.

Menurut Moon & Choi, (2014) iklim etis mengacu pada persepsi kolektif karyawan melalui penilaian kinerja tentang perilaku yang benar dan etis dalam perusahaan. Penilaian kinerja yang dirasa adil oleh karyawan membuat mereka memiliki pandangan bahwa perusahaannya beretika dalam menerapkan kebijakan dan prosedur (Sabiou, Kura, et al., 2019). Hal senada disebutkan juga pada penelitian Naiyananont & Smuthranond (2017) di mana perusahaan memberikan umpan balik melalui penilaian kinerja yang dirasakan karyawan untuk mempertahankan iklim etis yang ada di perusahaan.

Berdasar uraian diatas, hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H4: Penilaian kinerja memediasi pengaruh iklim etis terhadap niat tinggal.

Penilaian kinerja adalah bentuk evaluasi kinerja yang dilakukan karyawan terhadap standar kerja yang ada di perusahaan. Praktik ini dilakukan untuk mengidentifikasi niat karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan.

Niat tinggal adalah salah satu bentuk retensi karyawan yang ditunjukkan melalui penilaian kinerja yang tinggi terhadap perusahaan. Penilaian kinerja dianggap menjadi salah satu praktik sumber daya manusia yang penting untuk mempertahankan karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjaga agar penilaian karyawan tetap tinggi sehingga karyawan memiliki keinginan untuk terus bertahan. Hal ini didukung penelitian Harun et al., (2021) yang menunjukkan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap niat tinggal. Dari hasil penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa semakin baik tingkat penilaian kinerja karyawan terhadap perusahaan, maka niat tinggal karyawan akan semakin meningkat.

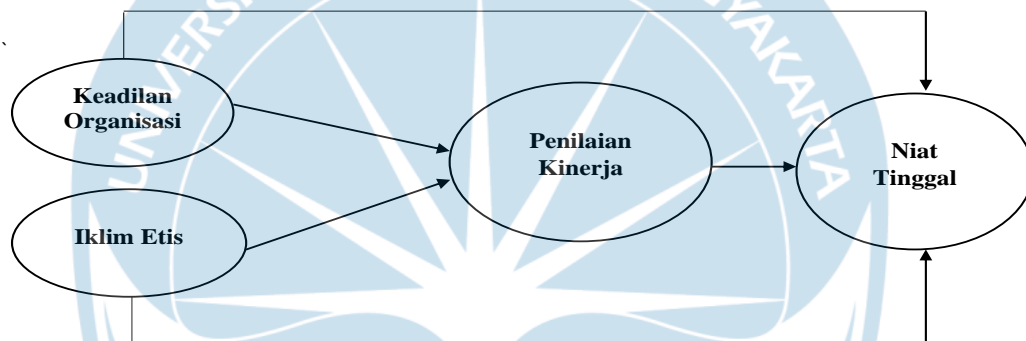
Hubungan penilaian kinerja yang berkualitas dengan niat tinggal karyawan menjadi investasi bagi perusahaan. Jika karyawan memiliki niat tinggal yang tinggi, perusahaan bisa lebih fokus dalam hal pemberdayaan sumber daya manusia dibanding menanggung biaya perekrutan karyawan pengganti yang cukup besar. Penelitian (Brown et al., 2010) mendukung teori ini dimana penilaian kinerja yang tinggi memiliki hubungan negatif terhadap niat untuk berpindah. Dengan kata lain, niat tinggal karyawan meningkat saat penilaian kinerja memiliki kualitas yang baik.

Berdasar penjelasan sebelumnya, hipotesis kelima adalah sebagai berikut:

H5: Penilaian kinerja berpengaruh positif terhadap niat tinggal.

2.4 Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir merupakan dasar perpaduan hasil pemikiran antara teori, observasi dan kajian pustaka lainnya (Unaradjan, 2019). Penelitian ini merupakan hasil modifikasi dari beberapa penelitian yang melibatkan variabel keadilan organisasi, iklim etis, penilaian kinerja dan niat tinggal.



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian