

# Pengaruh Keadilan Prosedural dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi pada PT.PJB Services

Yuliana Ayu Wulansari, Teman Koesmono, Marliana Junaedi

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

## Abstract

*This research aims to find out and analyze the influence of procedural justice, job stress, organizational commitment and turnover intention on the company's production employees PT PJB Services. This research is quantitative research Technical analysis of the data using the structural equation modeling (SEM). Data obtained from the results of the questionnaire of 175 respondents, by distributing questionnaires to the respondents (production's employees). The object of research is in PT. PJB Services, that hire employees in production field, selected by using a judgement sampling. The results showed that procedural justice has a positive effect on organizational commitment, then work stress has positive effect on organizational commitment, besides procedural justice has no effect on turnover intention, then work stress has no effect on turnover intention, and organizational commitment has no effect on turnover intention. This result can be seen from the calculation of existing research using LISREL program, through SEM analysis. These results can be seen from the calculation of existing research using LISREL program, through analysis of SEM.*

**Key words:** Prosedural Justice, Job Stress, Organizational Commitment, Turnover Intention.

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat. Sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, Agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi, tentunya diperlukan sumber daya yang baik. Salah satu sumber daya yang sangat penting adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia senantiasa melekat pada setiap perusahaan sebagai faktor penentu keberadaan dan berperan dalam memberikan kontribusi ke arah pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menyadari hal itu, maka perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola dan memperhatikan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin. Saat ini karyawan harus dinilai sebagai mitra kerja bagi perusahaan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan berbagai aspek dalam mengelola karyawan. Salah satunya adalah dengan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan.

Komitmen organisasional pada karyawan biasanya terbentuk karena adanya keadilan organisasional yang diberikan oleh perusahaan.

Partisipasi dalam proses alokasi sumber daya suatu organisasi merupakan salah satu cara yang dianggap adil bagi karyawan. Hal ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang diinginkan oleh karyawan seperti rasa puas akan hasil keputusan dan komitmen dalam bekerja.

Komitmen organisasional yang tinggi juga banyak dialami oleh perusahaan, salah satunya adalah PT. PJB Services. PT. PJB Services adalah anak perusahaan dari PT. PJB (Pembangkitan Jawa Bali), yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis dalam memberikan jasa operasi dan pemeliharaan unit pembangkit listrik. Dari komitmen karyawan yang baik maka tingkat turnover intention karyawan di PT. PJB Services juga rendah. Yang mana tiap tahunnya tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Pada periode terakhir diperoleh angka 2% dari seluruh karyawan di PT. PJB Services yang mana sekitar 74 orang karyawan dari 3700 orang karyawan. Dan 60% karyawan adalah pada bagian produksi dengan tingkat turnover sebesar 1% atau sekitar 23 orang karyawan produksi yang keluar dari perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan di PT. PJB SERVICES terlihat bahwa walaupun karyawan memiliki beban kerja yang berakibat pada stres kerja, namun perusahaan bisa mengatasinya sehingga

karyawan tersebut masih memilih untuk bertahan karena karyawan tersebut merasakan keadilan dalam perusahaan tersebut. Sehingga karyawan akan memiliki komitmen untuk bertahan pada organisasi. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa keadilan dapat meningkatkan tingkat komitmen organisasional sehingga Turnover Intention menjadi menurun.

Cropanzano et. al, (2007) menyatakan bahwa karyawan akan mengevaluasi keadilan organisasional dalam tiga klasifikasi peristiwa berbeda, yakni hasil yang mereka terima dari organisasi (keadilan distributif), kebijakan formal atau proses dengan mana suatu pencapaian dialokasikan (keadilan prosedural), dan perlakuan yang diambil oleh pengambil keputusan antar personal dalam organisasi (keadilan interaksional). Menurut Thibaut and Walker (1975) dalam Usmani dan Jamal (2013) jika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses yang digunakan untuk mencapai hasil maka mereka mungkin menganggap hasilnya sebagai hasil yang adil. Selain keadilan organisasi, salah satu masalah yang sering terjadi adalah karyawan sering mengalami stres kerja.

Survei terbaru yang dilakukan oleh Regus pada situs [www.okezone.com](http://www.okezone.com) ditemukan bahwa lebih dari setengah pekerja di Indonesia (64%) mengatakan bahwa tingkatan stres mereka bertambah dibandingkan tahun lalu. Penyebab utama dari stres adalah: pekerjaan (73%), manajemen (39%), dan keuangan pribadi (36%), Ramadian (2012). Menurut Robbins dan Judge (2015:429) mendefinisikan stres kerja sebagai kondisi yang dinamis di mana seseorang dikonfrontasikan dengan kesempatan, hambatan, atau tuntutan yang berhubungan dengan apa yang diinginkannya dan untuk itu keberhasilannya ternyata tidak pasti.

Berdasarkan hasil dari Survei Gaji 2015 yang dilakukan oleh Mercer Talent Consulting & Information Solution, pada situs [www.swa.co.id](http://www.swa.co.id), ditemukan bahwa tingkat turnover talent dari seluruh industri masih tinggi yakni 8,4%, tertinggi terjadi di sektor perbankan, yakni 16%, Prahadi (2015). Hasil survei ini bisa menjadi pertanda bagi perusahaan di Indonesia untuk mengelola karyawan dengan lebih baik karena turnover (niat keluar kerja karyawan) bisa memberi dampak buruk bagi perusahaan. Dampak yang dirasakan akibat terjadinya turnover pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru. Menurut Ridlo (2012:16), turnover dapat memberikan dampak-dampak kerugian pada

perusahaan sebagai berikut: 1) biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian, 2) biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih, 3) apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut, 4) tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi, 5) adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan, 6) peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya, 7) banyak pemborosan karena adanya karyawan baru, 8) perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi.

Turnover yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya. Berdasarkan hasil survey diatas, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan di Indonesia memiliki tingkat komitmen organisasional yang rendah sehingga karyawan dapat dengan mudah untuk keluar dari pekerjaannya dengan berbagai macam alasan. Menurut Soekidjan (2009) dalam Yuhesti et al (2015) Komitmen organisasional sendiri adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Ketika karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi kemungkinan karyawan tersebut loyal sehingga niat untuk berpindah ke tempat kerja yang lain akan menurun. Niat berpindah kerja ini sering disebut dengan

Turnover Intention. Menurut Mobley (2000) dalam Hanafiah (2014) Turnover Intention adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Berdasarkan permasalahan yang telah di uraikan di atas maka tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Stres Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi pada PT. PJB SERVICES. Obyek penelitian ini adalah PT. PJB SERVICES. Analisis dalam penelitian ini akan memberikan pengetahuan tentang pengaruh keadilan prosedural dan stres kerja karyawan terhadap turnover intention dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada PT. PJB SERVICES.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1. Teori Keadilan Organisasional

Menurut Randeree (2008) dalam Usmani dan Jamal (2013) Keadilan organisasional berkaitan dengan perlakuan adil terhadap karyawan. Menurut Tabibnia et al (2008) dalam Usmani dan Jamal (2013) Keadilan organisasional dapat mencakup isu-isu yang terkait dengan persepsi keadilan dalam gaji, kesempatan yang sama untuk proses seleksi promosi dan seleksi karyawan. Robbins dan Judge (2008:247) menjelaskan bahwa dalam kondisi kerja, karyawan melakukan analisis perbandingan untuk mengetahui keadilan yang didapatkan dilingkungan kerja.

Terdapat empat referensi perbandingan yang digunakan yaitu: a. Diri- di dalam Pengalaman karyawan pada posisi berbeda dalam perusahaan. b. Diri- di luar Pengalaman karyawan pada situasi atau posisi yang sama pada perusahaan berbeda. c. Individu lain- di dalam Perbandingan antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam satu perusahaan. d. Individu lain- di luar Perbandingan antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya di luar perusahaan.

Empat perbandingan tersebut diatas menjadi bahan bagi karyawan untuk menilai tingkat keadilan (fairness) terhadap apa yang telah didapatkan dan apa yang seharusnya didapatkan oleh karyawan dengan bekerja di perusahaan.

Terdapat tiga persepsi yang dihasilkan berdasarkan hasil perbandingan karyawan dengan membandingkan hasil yang didupkannya dengan hasil yang didapatkan karyawan lainnya dengan input yang sama. Berdasarkan tiga persepsi tersebut mempengaruhi tingkat keadilan yang dipersepsikan karyawan di lingkungan organisasi. Kondisi yang ideal adalah kondisi kedua di mana terdapat keadilan antara apa yang diterima seorang karyawan dengan karyawan lainnya karena kontribusi yang diberikan kedua karyawan tersebut adalah sama.

Robbins dan Judge (2008:251) menyatakan bahwa konsep teori keadilan organisasional mencakup tiga bentuk, yaitu: keadilan distributif, keadilan procedural dan keadilan interaksional. Menurut Thibaut and Walker (1975) dalam Usmani dan Jamal (2013) jika karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses yang digunakan untuk mencapai hasil maka mereka mungkin menganggap hasilnya sebagai hasil yang adil. Sedangkan Folger and Greenberg (1985) dalam Jahangir (2006) mendefinisikan keadilan

prosedural sebagai prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan alokasi. Kepentingan khusus untuk individu dalam organisasi adalah keadilan yang dirasakan dari alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Keadilan procedural melibatkan keadilan dari proses dan prosedur oleh mana alokasi keputusan dibuat.

Adapun aturan dalam Keadilan Procedural yaitu Menurut Levental (1980) dalam Raza et al (2013), pada suatu perusahaan memiliki prosedur yang sudah ditetapkan. Prosedur-prosedur tersebut juga memiliki aturan agar dapat dianggap adil oleh karyawan. Aturan-aturan pokok tersebut antara lain: (a) prosedur yang diterapkan oleh pihak manajemen adalah konstan (pasti) untuk tiap karyawan dan antar waktu, (b) tidak terdapat unsur diskriminasi, (c) keputusan didasarkan informasi yang akurat, (d) terdapat mekanisme untuk membetulkan keputusan yang salah, (e) didasarkan pada nilai etis dan moral, (f) keputusan-keputusan yang diambil mengena pada target (karyawan).

Enam kriteria tersebut menjadi penentu seberapa tinggi keadilan procedural yang dipersepsikan oleh karyawan. Prosedur yang telah diterapkan perusahaan harus memiliki aturan, sehingga prosedur tersebut dapat diterapkan dan dianggap adil oleh seluruh karyawan. Hal tersebut dikarenakan keadilan yang diperoleh karyawan merupakan hasil persepsi dari karyawan terhadap perilaku yang ditunjukkan oleh atasan maupun manajer.

### 2.2. Teori Stres Kerja

Handoko (1987:200) menyatakan bahwa stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Adapun gejala-gejala stress ini menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Orang yang mengalami stress biasanya menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis. Mereka sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relax dan menjadi tidak kooperatif.

Mc Grath (1976) dalam Mansoor et al (2011) menyatakan bahwa stres adalah situasi lingkungan di mana seseorang diminta untuk melakukan tugas yang mengancam untuk melebihi kemampuan dan sumber daya seseorang untuk mencapainya, di bawah kondisi di mana dia mengharapkan perbedaan besar dalam penghargaan dari memenuhi permintaan atau tidak mencapainya. Menurut Beehr dan Newman (1976) dalam Mansoor et al (2011) dalam kehidupan kerja, stres yang ekstrem sangat tidak menyenangkan bagi

karyawan sehingga mereka akan berusaha menghindarinya dengan menarik diri secara psikologis (tidak tertarik atau kurang terlibat dalam pekerjaan dll), secara fisik (sering terlambat datang, tidak hadir, malas dll.) Atau dengan meninggalkan Pekerjaan seluruhnya.

Stres biasanya dianggap sebagai istilah negatif, stres dianggap terjadi karena disebabkan oleh suatu yang buruk namun tidak selalu berarti demikian karena stress yang dimaksud adalah stres kerja yang artinya suatu bentuk interaksi individu terhadap lingkungannya. Robbins dan Judge (2015:429) stres kerja adalah sebagai kondisi yang dinamis di mana seseorang dihadapkan dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah yang individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak pasti dan penting. Stres kerja tidak selalu negatif, dengan kata lain stres kerja juga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Pada tingkat stres tertentu stres diharapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Pekerja yang berada dalam kondisi stres kerja akan menunjukkan perubahan perilaku. Perubahan tersebut terjadi sebagai bentuk usaha mengatasi stres kerja yang dialami. Robbins dan Judge (2015:434) membagi tiga jenis konsekuensi yang ditimbulkan oleh stres kerja, yaitu

1. Gejala fisiologis, Stres menciptakan penyakit-penyakit dalam tubuh yang ditandai dengan peningkatan tekanan darah, sakit kepala, jantung berdebar, bahkan hingga sakit jantung.
2. Gejala psikologis, Gejala yang ditunjukkan adalah ketegangan, kecemasan, mudah marah, kebosanan, suka menunda dan lain sebagainya. Keadaan stres seperti ini dapat memacu ketidakpuasan.
3. Gejala perilaku, Stres yang dikaitkan dengan perilaku dapat mencakup dalam perubahan dalam produktivitas, absensi, dan tingkat keluarnya karyawan.

Dampak lain yang ditimbulkan adalah perubahan dalam kebiasaan sehari-hari seperti makan, konsumsi alkohol, gangguan tidur dan lainnya. Adapun dua kategori penyebab-penyebab stress menurut Handoko (1987:200) yaitu on the job dan off the job. On the job merupakan penyebab stress kerja yang terjadi didalam pekerjaan atau perusahaan. Kondisikondisi kerja yang menyebabkan stress antara lain: beban kerja, tekanan atau desakan waktu, kualitas supervise yang jelek, iklim politis yang tidak aman, umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai, wewenang

yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab, kemenduaan peranan (role ambiguity), frustrasi, konflik anatar pribadi dan kelompok, perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan, berbagai bentuk perubahan. Sedangkan off the job merupakan penyebab stress yang terjadi diluar pekerjaan atau perusahaan yaitu antara lain, kekuatiran finansial, masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak, masalah fisik, masalah perkawinan, perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal, dan masalah pribadi lainnya misalkan kematian sanak saudara.

### 2.3. Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008:100) menyatakan bahwa komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu dan tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Menurut Mowday et al (1982:186) dalam Chairy (2002:1) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization. Definisi diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008:101) menjelaskan bahwa ada tiga dimensi terpisah dari komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif (affective commitment), komitmen berkelanjutan (continuance commitment), dan komitmen normatif (normative commitment). Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, lalu komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan

meninggalkan organisasi tersebut, sedangkan komitmen normatif merupakan komitmen karyawan pada perusahaan yang didasari oleh kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

## 2.4. Turnover Intention

Robbins dan Judge (2008:38) menyatakan bahwa turnover intention adalah pengunduran diri karyawan untuk keluar dari suatu organisasi. Perpindahan itu dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun tidak sukarela (*involuntary turnover*).

*Voluntary turnover* biasanya terjadi karena karena keinginannya sendiri disebabkan seberapa menarik pekerjaan saat ini dan tersedia alternatif pekerjaan lain. Sedangkan *involuntary turnover* terjadi karena terjadi pemecatan oleh atasan dan bersifat tak terduga bagi karyawan yang mengalami. Menurut Harnoto (2002:2) dalam Prihartono (2013) turnover intention merupakan kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, dalam konteks ini turnover intention masih dalam taraf keinginan dan belum pada taraf realisasi untuk berpindah, sedangkan menurut Panggabean (2004:128) dalam Prihartono (2013) turnover intention didefinisikan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan.

Keinginan berpindah ini mengacu pada keinginan karyawan mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dan belum diwujudkan dalam bentuk meninggalkan perusahaan. Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa perilaku Turnover tidak bisa diukur secara langsung, namun perilaku turnover tersebut dapat diukur melalui intensi atau niatan terhadap perilaku turnover. Sumarto (2009) dalam Pawesti dan Wikansari (2016) mengemukakan bahwa Turnover Intention merupakan suatu gambaran tentang pikiran-pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Pemerkiraan berkala mengenai niat untuk berpindah dan hubungan-hubungan dari niat-niat itu merupakan suatu ramalan mengenai pergantian karyawan.

## 2.5. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasional

McDowall and Fletcher (2004) dan Rousseau et al (2002) dalam Jahangir (2006) menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Mereka yang merasakan keadilan maka mereka akan memiliki rasa ingin bertahan atau akan lebih berkomitmen dalam organisasi dan merasa puas terhadap organisasi. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H1:** Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

### 2.5.2. Pengaruh Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Harun et al. (2014) dalam Widayanti dan Sariyathi (2016) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan komitmen organisasional. Selain itu menurut Karambut dkk. (2012) memperoleh hasil bahwa arah hubungan negatif antara stres kerja dan komitmen organisasional menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang rendah cenderung diikuti dengan peningkatan komitmen organisasional, semakin rendah stres kerja seseorang akan semakin tinggi komitmen organisasional mereka. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H2:** Stres Kerja berpengaruh negatif terhadap Komitmen Organisasional

### 2.5.3. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Turnover Intention

Menurut hasil penelitian Sugiarto (2011) menemukan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention karyawan. Selain itu keadilan prosedural dan keadilan distributif juga memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention pada penelitian yang dilakukan Rokhman (2011) Hal ini berarti semakin tingginya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan maka akan menurunkan tingkat turnover intention pada karyawan tersebut. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

**H3:** Keadilan Prosedural berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

### 2.5.4. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention.

Nugroho (2008) dalam Dewi dan Wibawa (2016) menyatakan bahwa stres kerja dapat membuat ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), meningkatnya turnover, dan kehilangan tenaga kerja. Selain itu

menurut Klassen (2011) dalam Dewi dan Wibawa (2016), mengemukakan stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap turnover intention, stres kerja yang dihadapi karyawan secara berlebihan dapat berpengaruh terhadap turnover intention. Berdasarkan penelitian diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4:** Stres Kerja berpengaruh positif terhadap Turnover Intention

#### 2.5.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention.

Menurut Biantoro dan Sihombing (2012) menyatakan bahwa ketika seorang dalam organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya maka dapat membuat anggota organisasi tersebut bertanggungjawab dengan pekerjaannya sehingga seorang tersebut akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya sehingga hal tersebut dapat meminimalkan tingkat Turnover Intention dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian Lum et al (1998) dalam Widyadmono (2015) menunjukkan hubungan yang signifikan negatif antara komitmen organisasional dan Turnover Intention. Berdasarkan penelitian diatas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap Turnover Intention.

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian hipotesis dan penelitian kuantitatif. Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi 3 variabel bebas dan satu variabel terikat, sebagai berikut: 1. Variabel bebas: Keadilan Prosedural dan Stres Kerja 2. Variabel intervening: Komitmen Organisasional dan 3. Variabel terikat: Turnover Intention

Definisi Operasional dari masing-masing variabel yang digunakan

1. Keadilan Prosedural adalah keadilan yang dirasakan individu dalam hubungannya dengan prosedur atau aturan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Variabel Keadilan Prosedural diukur dengan indikator dikembangkan oleh menurut Cropanzo, et al. (2007) dalam Usmani dan Jamal (2013) yaitu: 1)Konsistensi: Semua karyawan diperlakukan sama. 2)Meminimalkan Bias: Tidak ada orang atau kelompok yang dipilih untuk diskriminasi atau perlakuan buruk. 3)Akurasi: Keputusan didasarkan pada informasi yang akurat. 4)Representasi Semua Peduli: Pemangku

- kepentingan yang tepat telah memasukkan keputusan. 5) Koreksi: Ada proses banding atau mekanisme lain untuk memperbaiki kesalahan. 6) Etika: Norma perilaku profesional tidak dilanggar
2. Stres kerja adalah suatu kondisi dimana seorang karyawan mengalami gangguan psikologis maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan yang berakibat pada kinerja karyawan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini dikembangkan oleh Mulyadi (2003) dalam Amalia dkk (2016) sebagai berikut: 1) Kondisi pekerjaan, meliputi: beban kerja berlebihan 2) Stres karena peran, antara lain : Ketidakjelasan peran. 3) Faktor interpersonal, meliputi: Kerjasama antar teman 4) Perkembangan karier, meliputi: Promosi kejabatan yang lebih rendah dari kemampuannya 5) Struktur organisasi, antara lain : kualitas pengawasan.
3. Komitmen organisasional merupakan sikap karyawan yang mengarah pada kesetiaan kepada organisasi dan terlibat di dalam banyak kegiatan dalam perusahaan Indikator yang digunakan dikembangkan oleh Nahusona, et al. (2004) yaitu: 1) Penerimaan terhadap nilai-nilai dari tujuan organisasi 2) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi 3) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).
4. Turnover Intention adalah intensitas keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Turnover Intention dikembangkan dari hasil penelitian Lum et al (1998) dalam Manuel dan Rahyuda (2015) yaitu: 1) Keinginan meninggalkan perusahaan 2) Keinginan mencari pekerjaan baru 3) Keinginan mencari profesi baru.

Jenis Data Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber Data Dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer. Data primer pada penelitian ini berupa data hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada para karyawan di PT. PJB SERVICES. Kuesioner tersebut akan diisi oleh para karyawan di PT. PJB SERVICES.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala interval, yaitu mengurutkan objek berdasarkan suatu atribut yang memberikan informasi tentang interval antara satu objek dengan objek yang lainnya. Skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 5 poin.

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dibagikan secara langsung kepada para responden yang menjadi karyawan di PT. PJB SERVICES untuk memenuhi kebutuhan sampel yang di butuhkan peneliti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei, yang akan dilakukan melalui beberapa tahapan prosedur sebagai berikut: Memberikan penjelasan singkat mengenai cara mengisi kuisisioner kepada responden, berdasarkan karakteristik populasi, mengumpulkan kuisisioner yang telah diisi dan mengelola hasil kuisisioner.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PJB SERVICES. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. PJB SERVICES. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak minimal 150 responden yang diharapkan dapat mewakili populasi. Sampel diambil dari karyawan bagian produksi PT. PJB SERVICES. Penentuan sampel dalam penelitian ini adalah Non Probability sampling dengan menggunakan teknik pengambilan sampel keputusan (judgement sampling) berdasarkan kriteria penentu. Kriteria penentuan responden yang menjadi sampel adalah Karyawan bagian produksi PT. PJB SERVICES yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun.

Metode analisis data menggunakan SEM dikarenakan model SEM dapat menguji secara bersama-sama: a. Model struktural: hubungan antara konstruk independen dan dependen b. Model measurement: hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten) Dalam penelitian ini, software yang digunakan adalah LISREL.

## 4. ANALISIS DAN DISKUSI

### 4.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh keadilan prosedural dan stres kerja terhadap turnover intention pada PT PJB Services. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 300 kepada karyawan bagian produksi. Penyebaran dilakukan oleh pihak perusahaan sendiridan disebarakan ke beberapa unit di seluruh Indonesia.

Dari 300 kuesioner yang disebarakan, sejumlah 175 kuesioner yang sesuai dengan kriteria penelitian ini. Dengan demikian 175 kuesioner yang sesuai dengan kriteria tersebut dijadikan data untuk dianalisis lebih lanjut. Karakteristik responden, memberikan gambaran mengenai responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin dalam penelitian ini yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 167 orang (95,4%). Sisanya sebanyak 8 orang (4,6%) berjenis kelamin perempuan.
2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia yang berusia 17- 25 tahun sebanyak 92 orang (52,6%). Responden berusia 26-35 tahun sebanyak 78 orang (44,6%). Responden berusia 36-45 tahun sebanyak 5 orang (2,9%).
3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir, responden dengan latar belakang pendidikan SMA sebanyak 87 orang (49,7%). Responden dengan pendidikan Diploma sebanyak 55 orang (31,4%). Selanjutnya Responden dengan pendidikan Sarjana sebanyak 33 orang (18,9%).
4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja dapat diketahui bahwa semua responden dalam penelitian ini yang bekerja antara 1-3 tahun sebanyak 114 orang (65,1%), responden yang bekerja antara 4-5 tahun sebanyak 47 orang (26,9%). Sedangkan responden yang bekerja antara >5 tahun sebanyak 14 orang (8%). Hal ini menyatakan bahwa responden telah memenuhi karakteristik yang disyaratkan dalam penelitian ini.

### 4.2. Statistik Deskriptif

Penilaian responden terhadap indikator dari variabel Keadilan Prosedural dengan nilai rata-rata variabel Keadilan Prosedural adalah sebesar 3,491. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap Keadilan Prosedural adalah "setuju". Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator Representasi semua peduli dengan pernyataan "Divisi saya diberikan kesempatan memberi masukan pendapat dalam pengambilan keputusan" dengan nilai rata-rata 3,67, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator meminimalkan bias dengan pernyataan "Sekelompok atau karyawan tertentu tidak diberikan perlakuan yang istimewa oleh Manajemen" dengan nilai rata-rata 3,15

Nilai rata-rata pada variabel Stres kerja yaitu sebesar 3,50. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap Stres kerja adalah "Setuju". Nilai rata-rata tertinggi pada indikator faktor interpersonal dengan pernyataan "Saya merasa tidak senang apabila terjadi konflik antar kelompok saat bekerja di dalam perusahaan." sebesar 3,87, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator stres karena peran dengan pernyataan "Saya merasa bingung ketika

memiliki 2 peran pekerjaan yang berbeda dalam bekerja..“ sebesar 3,01.

Komitmen Organisasional diukur dengan menggunakan 3 indikator. Total nilai rata-rata pada variabel Komitmen Organisasional yaitu sebesar 3,9733. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap Komitmen Organisasional adalah “Setuju”. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator penerimaan terhadap nilai-nilai dari tujuan organisasi dengan pernyataan “Saya memiliki komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan, Saya berfikir tidak akan mudah menjadi terikat dengan organisasi lain di luar organisasi ini dan Saya merasa menjadi bagian dari keluarga pada organisasi ini.” sebesar 4,01, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. “Saya membanggakan organisasi kepada orang lain di luar organisasi dan Saya bekerja dengan sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi” dengan nilai rata-rata 3,90.

Variabel Turnover Intention diukur dengan menggunakan 3 indikator. Total nilai rata-rata pada variabel Turnover Intention yaitu sebesar 2.64. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap Turnover Intention adalah “netral”. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator keinginan mencari profesi baru dengan pernyataan “Saya mungkin akan keluar dari perusahaan ini apabila ada kesempatan bekerja di luar bidang saya saat ini.” sebesar 2.82, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator keinginan meninggalkan perusahaan dengan pernyataan “Saya sering berpikir untuk keluar, Saya mungkin akan meninggalkan perusahaan ini dalam waktu dekat, dan Saya mungkin akan mencari secara aktif pekerjaan yang lain.” dengan nilai rata-rata 2.58.

### 4.3. Analisis Data

Uji Validitas dapat diketahui bahwa semua variabel indikator terbukti valid dan dapat mengukur serta menjelaskan variabel laten yang ada dengan nilai  $t$ -value  $> 1,96$ .

Uji reliabilitas dengan menggunakan construct reliability. Indikator dari variabel Keadilan Prosedural dalam penelitian ini terbukti reliabel karena memiliki nilai construct reliability sebesar 0.73299 yang mana lebih besar dari nilai cut-off value yaitu lebih besar dari 0,6. Indikator dari variabel Stres Kerja dalam penelitian ini terbukti reliabel karena memiliki nilai construct reliability sebesar 0.7122 yang mana lebih besar dari

nilai cut-off value yaitu lebih besar dari 0,6. Indikator dari variabel Komitmen Organisasional, variabel Turnover Intention dalam penelitian ini terbukti reliabel karena memiliki construct reliability sebesar 0.89226 yang mana lebih besar dari nilai cutoff value yaitu lebih besar dari 0,6.

Masing-masing indikator telah valid karena mempunyai nilai standardized loading lebih dari 0,5 dan menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi standar nilai construct reliability. Dengan demikian dapat dianalisis lebih lanjutnya.

Uji normalitas dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa P-Value pada skewness and Kurtosis kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa data tidak normal dan dalam uji normalitas diharapkan hasil data yang tidak terdistribusi secara normal.

Pada persamaan pertama terdapat dua variabel bebas yaitu keadilan dan stres, sedangkan pada persamaan kedua terdapat tiga variabel bebas yaitu keadilan, stres, dan komitmen. Dengan demikian secara keseluruhan dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu keadilan, stres, dan komitmen. Keadilan dan stres mempunyai koefisien korelasi  $r=0,26$  sedangkan koefisien korelasi keadilan dan komitmen  $r=0,50$ , dan sedangkan koefisien korelasi stres dan komitmen  $r=0,65$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas pada ketiga variabel bebas tersebut karena besar sedangkan koefisien korelasi  $r < 0,9$ .

Hubungan antara keadilan prosedural (KP) dan komitmen organisasional (KO) memiliki nilai estimasi sebesar 0.34. Hubungan antara keadilan prosedural (KP) dan turnover intention (TI) memiliki nilai estimate sebesar -0.12. Hubungan stres kerja (SK) dan komitmen organisasional (KO) memiliki nilai sebesar 1.74. Hubungan langsung keadilan prosedural (KP) dan stres kerja (SK) terhadap turnover intention (TI) memiliki nilai masing-masing sebesar -0,12 dan 0.86. Gambar kedua adalah output path diagram beserta standardized estimates.

Pengaruh variabel keadilan prosedural terhadap komitmen organisasional adalah positif dengan nilai 0.35 sedangkan pengaruh variabel stres kerja terhadap komitmen organisasional adalah positif dengan nilai 0.56. Sehingga dari nilai standardized dapat diketahui bahwa stress kerja sebagai variabel independen memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen organisasional dibanding pengaruh keadilan prosedural, yang juga sebagai variabel independen terhadap komitmen organisasional. Gambar ketiga adalah path

diagram yang menampilkan nilai  $t$  ( $t$ -value) untuk estimasi antara parameternya. Menurut Ghazali dan Fuad (2005:96). Hubungan yang signifikan diberikan angka sebesar 5%.

Pada persamaan pertama menunjukkan bahwa Komitmen organisasional (KO) dipengaruhi keadilan prosedural (KP) dan stres kerja (SK). Berdasarkan dari hasil, dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan prosedural mempunyai koefisien regresi sebesar 0.34 dengan nilai  $t = 3.48$ , sedangkan variabel stres kerja mempunyai koefisien sebesar 1.74 dengan nilai  $t = 2.06$ .

Pada persamaan kedua menunjukkan bahwa Turnover Intention (TI) dipengaruhi oleh Komitmen organisasional (KO), keadilan prosedural (KP) dan stres kerja (SK). Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa variabel Komitmen organisasional mempunyai koefisien regresi sebesar -0.30 dengan nilai  $t = -1.57$ , sedangkan variabel keadilan prosedural mempunyai koefisien regresi sebesar -0.12 dengan nilai  $t = -0.88$ , dan variabel stres kerja mempunyai koefisien regresi sebesar 0.53 dengan nilai  $t = 1.61$ . Setelah melakukan analisis jalur dan analisis SEM tahapan berikutnya adalah melakukan penilaian model fit melalui hasil goodness of fit. Berikut ini merupakan penjabaran hasil goodness of fit yang didapatkan setelah mengolah data:

Dari persamaan model struktural dan hasil Goodness of Fit, maka dapat dilakukan uji hipotesis, dengan menspesifikasikan tingkat signifikan tertentu. Pada jumlah sampel yang besar (lebih dari 150 sampel), maka batas yang digunakan adalah 1.96. Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari 1.96 maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dengan taraf signifikansi 5% sedangkan dalam nilai  $t$  hitung terletak diantara -1.96 dan 1.96 maka variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali dan Fuad, 2005:81).

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut: H1: Keadilan prosedural berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasional terdukung, karena  $t$ -value-nya sebesar 3.48 ( $1.96 \leq t$ -value) H2: Stres kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen organisasional, karena  $t$ -value-nya sebesar 2.06 ( $1.96 \leq t$ -value) H3: Keadilan prosedural tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Turnover Intention, karena  $t$ -value-nya sebesar -0.88 ( $1.96 \leq t$ -value) H4: Stres Kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Turnover Intention, karena  $t$ -value-nya sebesar 1,61 ( $1.96 \leq t$ -

value) H5: Komitmen tidak berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Turnover Intention, karena  $t$ -value-nya sebesar -1.57 ( $1.96 \leq t$ -value).

#### 4.4. Diskusi

##### 4.4.1. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan data yang berasal dari keseluruhan responden penelitian ini yaitu karyawan produksi PT. PJB Services menunjukkan bahwa ditemukan adanya pengaruh positif antara keadilan prosedural dan komitmen organisasional. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi keadilan prosedural maka karyawan akan cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Misalkan, jika perusahaan memperlakukan karyawan dengan sama dan tidak ada yang diperlakukan istimewa, pengambilan keputusan berdasarkan informasi yang akurat, tiap divisi diberikan kesempatan untuk memberi masukan dalam pengambilan keputusan, karyawan diperbolehkan banding atas penilaian tentang kesalahan kerjanya dan hak-hak karyawan dihargai dalam pengambilan keputusan maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis 1 terdukung. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Jahangir (2006) bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini terlihat dari perusahaan memberikan hak dan perlakuan yang sama kepada semua karyawannya terutama dibagian produksi ketika mengambil keputusan maupun dalam kegiatan operasionalnya.

##### 4.4.2 Pengaruh Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Dari hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa ditemukan adanya pengaruh positif antara stres kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi stres kerja karyawan maka karyawan akan cenderung memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Misalkan, karyawan mendapat beban kerja yang berlebihan, memiliki dua peran kerja yang berbeda, karyawan tidak senang apabila terjadi konflik antar kelompok saat kerja, karyawan tidak senang apabila pelaksanaan kerja tidak sesuai hasil yang diharapkan dan karyawan jenuh apabila kualitas pengawasan yang jelek sehingga tidak memotivasi mereka maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis 2 ditolak. Hasil penelitian

ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Karambut dkk. (2012) bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Menurut Robbins dan Judge (2015:429) Stres kerja tidak selalu negatif, dengan kata lain stres kerja juga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Pada tingkat stres tertentu stres diharapkan dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaikbaiknya. Berdasarkan hasil analisa penulis, responden dari penelitian ini sebagian besar merupakan karyawan di PT. PJB Services unit di luar Surabaya atau dalam kata lain unit yang ada di daerah kecil. Dalam hal ini karyawan produksi tersebut dituntut untuk bekerja di daerah yang kecil dan dengan tuntutan kerja lebih berat. Namun karyawan tersebut mendapatkan fasilitas, hak-hak yang lebih besar dan karyawan juga lebih cepat mendapat promosi dan kenaikan jabatan. Sehingga dari faktor-faktor tersebut di PT. PJB Services ketika tingkat stres kerja karyawan meningkat, maka komitmen organisasional juga ikut meningkat. Dalam kata lain pada tingkat stres tertentu dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka puas dengan pekerjaannya dan membuat karyawan menjadi ingin mempertahankan keanggotaannya di PT. PJB Services.

#### 4.4.3. Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Turnover Intention

Menurut hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan negatif antara keadilan prosedural dan Turnover Intention. Hal ini menandakan bahwa hipotesis 3 ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Sugianto (2011) yang menyatakan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap turnover intention karyawan. Dalam hasil analisis peneliti, dalam PT. PJB Services menerapkan sistem ikatan dinas (penalty) pada semua karyawannya selama empat tahun. Dimana karyawan yang akan keluar dari PT. PJB Services dalam masa ikatan dinas tersebut, maka karyawan akan dikenakan denda berupa uang sebesar kurang lebih Rp 40.000.000 dan adanya tindak hukum sesuai dengan isi surat ikatan dinas yang ditanda tangani oleh karyawan saat awal masuk kerja sebagai konsekuensinya, sehingga dalam hal ini turnover intention di PT. PJB Services tidak dipengaruhi oleh variabel keadilan prosedural. Sehingga tingkat turnover intention di PT. PJB Services sangat rendah.

4.5.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh positif antara stres kerja dan Turnover Intention. Hasil tersebut menandakan bahwa hipotesis 4 ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Klassen (2011) dalam Dewi dan Wibawa (2016), yang mana stres kerja mempunyai pengaruh positif terhadap turnover intention. Menurut hasil analisis dan wawancara peneliti dengan beberapa karyawan PT. PJB Services, didapatkan bahwa karyawan disana tidak mengalami stres kerja yang sangat berat, mereka melakukan pekerjaan dengan sangat santai dan enjoy. Selain itu faktor lainnya adalah seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa karyawan bertahan dalam perusahaan karena adanya penalty dari perusahaan. Sehingga variabel stres kerja ini tidak mempengaruhi turnover intention di PT. PJB Services.

#### 4.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention

Dari hasil pengolahan data diatas, menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan negatif antara komitmen organisasional dan Turnover Intention. Hasil tersebut menandakan bahwa hipotesis 5 ditolak. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Widyadmono (2015) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasional dan Turnover Intention. Menurut hasil analisis dan wawancara peneliti dengan personalia PT. PJB Services, didapatkan bahwa PT. PJB Services memiliki suatu survei bernama Workforce Engagement Survey (WES). Dalam Workforce Engagement Survey ini mengukur komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan, didalam survey untuk mengukur komitmen organisasional tersebut terdiri atas commitment to task, commitment to organization, dan commitment to work unit. Survei tersebut rutin dilakukan dalam jangka waktu satu tahun sekali. Selain faktor tersebut, faktor lain adalah faktor penalty yang sudah diuraikan di poin sebelumnya. Sehingga dari uraian diatas variabel komitmen organisasional ini tidak mempengaruhi turnover intention di PT. PJB Services.

## 5. PENUTUP

Simpulan penelitian ini adalah:

1. Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional. Hal ini terlihat dari

perusahaan memberikan hak dan perlakuan yang sama kepada semua karyawannya terutama dibagian produksi ketika mengambil keputusan maupun dalam kegiatan operasionalnya.

2. Stres Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional Pada karyawan produksi PT. PJB SERVICES, pada tingkat stres tertentu dapat memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sehingga mereka puas dengan pekerjaannya dan membuat karyawan menjadi ingin mempertahankan keanggotaannya di PT. PJB Services
3. Keadilan Prosedural tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention Dalam PT. PJB Services menerapkan sistem ikatan dinas (penalty) pada semua karyawannya selama empat tahun. Dimana karyawan yang akan keluar dari PT. PJB Services dalam masa ikatan dinas tersebut, maka karyawan akan dikenakan denda berupa uang sebesar kurang lebih Rp 40.000.000 dan adanya tindak hukum sesuai dengan isi surat ikatan dinas yang ditanda tangani oleh karyawan saat awal masuk kerja sebagai konsekuensinya, sehingga dalam hal ini turnover intention di PT. PJB Services tidak dipengaruhi oleh variabel keadilan prosedural. Sehingga tingkat turnover intention di PT. PJB Services sangat rendah.
4. Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention Karyawan produksi PT. PJB SERVICES tidak mengalami stres kerja yang sangat berat, mereka melakukan pekerjaan dengan sangat santai dan enjoy dengan adanya cara pengawasan (supervise) yang baik. Selain itu faktor lainnya adalah seperti yang dijelaskan pada poin sebelumnya bahwa karyawan bertahan dalam perusahaan karena adanya penalty dari perusahaan. Sehingga variabel stres kerja ini tidak mempengaruhi turnover intention di PT. PJB Services.
5. Komitmen Organisasional tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention PT. PJB Services memiliki suatu survei bernama Workforce Engagement Survey (WES). Dalam Workforce Engagement Survey ini mengukur komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan, didalam survey untuk mengukur komitmen organisasional tersebut terdiri atas commitment to task, commitment to organization, dan commitment to work unit. Survei tersebut rutin dilakukan dalam jangka waktu satu tahun sekali. Sehingga PT. PJB

SERVICES bisa mendeteksi sejak awal komitmen para kayawannya dan dengan adanya penalty dapat menekan tingkat turnover intention di PT. PJB SERVICES.

Beberapa saran penelitian ini adalah sebagai berikut: Saran bagi Manajemen PT PJB Services Hasil penelitian dapat memberikan saran-saran bagi manajemen PT PJB Services untuk: a. Sebaiknya perusahaan tidak memberikan perlakuan yang istimewa kepada karyawan tertentu maupun pada sekelompok karyawan, agar karyawan dapat merasa diperlakukan adil oleh perusahaan sehingga akan tercipta suasana kerja yang baik antara atasan dan bawahan di PT PJB Services b. Sebaiknya perusahaan tidak memberikan beban pekerjaan yang berlebihan dan tidak memberikan dua peran ganda yang berbeda kepada karyawan, agar karyawan tidak mengalami stres kerja yang berlebihan c. Mempertahankan dan meningkatkan sistem Workforce Engagement Survey untuk mengontrol dan membangun komitmen organisasional pada seluruh karyawan PT. PJB Services. d. Adanya usaha-usaha untuk menyadarkan karyawan tetap pada tugas dan tanggung jawabnya meskipun tekanan kerja tidak mempengaruhi turnover intention. e. Mempertahankan sistem penalty, dengan adanya penalty, dapat mengurangi tingkat turnover intention karyawan, sehingga perusahaan dapat melakukan kegiatan bisnis dengan baik dan perusahaan semakin produktif.

Saran bagi penelitian selanjutnya 1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh, keadilan prosedural, dan stres kerja terhadap variabel dependen lainnya, seperti retensi kerja, dukungan organisasional, kontrak psikologi dan perputaran karyawan, sehingga penelitian ini tidak hanya berhenti di niat untuk keluar (turnover intention) saja, tetapi dapat lebih dikembangkan hingga pengaruhnya terhadap apa benar hal itu mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan perusahaan pada perusahaan yang diteliti selanjutnya 2. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengganti obyek penelitian, misalnya karyawan di bidang perbankan.

#### Referensi

Amalia, Uzzah Roni., Suwendra, I Wayan., Bagia, I Wayan, 2016, Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen, Vol. 4

- Biantoro, L.C, dan Sihombing, R.P, 2012, Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Anteseden. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, Vol. 11, No. 21, pp. 61-94
- Chairy, Liche Seniati. 2002. "Seputar Komitmen Organisasi." Universitas Indonesia, Jakarta
- Cropanzano, Russel., E. Bowen, David, dan W. Gilliland, Stephen, 2007, *The Management of Organizational Justice*. Academy of Management Perspectives, pp. 34-48.
- Dewi, K. Ayu Budiastiti Purnama dan Wibawa, I Made Artha, 2016, Pengaruh Stres Kerja Pada Turnover Intention Yang Dimediasi Kepuasan Kerja Agen AJB Bumiputera 1912. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 2, pp. 762-789
- Durianto, Darmadi., Sugiarto dan Tony Sitinjak, 2001, *Strategi Menaklukkan Pasar Melalui Riset Ekuitas dan Perilaku Merek*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam dan Fuad, 2005, *Struktural Equation Modeling: Teori, Konsep, & Aplikasi Dengan Program LISREL 8.54*, Semarang: UNDIP.
- Hanafiah, Mohammad, 2014 Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) Dengan Intensi Pindah Kerja (Turnover) Pada Karyawan PT. Buma Desa Suaran Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau. *eJournal Psikologi*. Vol 1. No. 3. pp. 303-312
- Handoko , T.H, 1987, *Manajemen Personalialia dan Sumber daya Manusia*, Ed 2. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Jahangir, Nadim., Akbar, Mohammad Muzahid dan Begum, Noorjahan, 2006, The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, Vol. 13. No. 4. pp. 72-88
- Karambut, Christien A., dan Noormijati, Eka Afnan T, 2012, Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Perawat Unit Rawat Inap RS Panti Waluya Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 10, No. 3, pp. 655-668
- Kuncoro, M., 2003, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Meneliti dan menyusun Tesis?*, Jakarta: Erlangga.
- Mansoor, M., Fida, Sabtain., Nasir, Saima., dan Ahmad, Zubair., 2011, The Impact of Job Stress on Employee Job Satisfaction A Study on Telecommunication Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 2, No. 3, pp. 50-56
- Manuel, Gusti Putu Evan Berta dan Rahyuda, Agoes Ganesha, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, Dan Komitmen Normatif Terhadap Turnover Intention Di Ayodya Resort Bali, *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 8, pp. 2243-2268.
- Nahusona, Hilda C.F.dan Rahyuda., Rahardjo, Mudji, Rahardjo, Susilo Toto, 2004, Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Pindah (Studi Kasus Pada Pt. Bank Papua), *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 1, No. 2, pp. 16-30.
- Pawesti, Ristia, dan Wikansari, Rinandita, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Turnover Karyawan Di Indonesia. *Jurnal Ecopsy*, Vol. 3, No. 2, pp. 49-67
- Prahadi, Yeffrie Yundiarto, 2015, Turnover Talent Tinggi, Ini Dia Pemicunya. Retrieved September 21, 2015, from <http://swa.co.id/swa/trends/management/turnover-talent-tinggi-inidia-pemicunya-survei>
- Prihartono, R. Wahyu, 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention Pada Karyawan Pt. Rentokil Initial Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1, No. 3, pp. 931-944
- Ramadian, Gita, 2012, Waspada, Stres Intai 64 Persen Pekerja di Indonesia. Retrieved September 17, 2012, from <http://lifestyle.okezone.com/read/2012/09/17/198/691019/waspada-stres-intai-64-persen-pekerja-di-indonesia>

- Raza, K., N.A. Rana, M. Qadir, dan A.M. Rana, 2013, Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 16, No. 6, pp. 878-883
- Ridlo, Ilham Akhsanu, 2012, Turn Over Karyawan "Kajian Literatur". Surabaya: PHMovement Publication
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A., 2008, Perilaku Organisasi, Ed 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A., 2015, Perilaku Organisasi, Ed 16. Jakarta: Salemba Empat
- Rokhman, Wahibur, 2011, Organizational Justice As A Mediator Transformasional Leadership And Work Outcome. *Jurnal Siasat Bisnis*. 15(2), h: 197-211.
- Rusli, M., 2014, Pengelolaan Statistik yang menenangkan, Yogyakarta: Graha Ilmu. Sugianto, 2011,. Pengaruh Keadilan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Cabang Yogyakarta). Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta.
- Usmani, S., dan S. Jamal, 2013, Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res*. Vol 2. No. 1. pp. 351-383
- Widayanti, Kadek Sri., Sariyathi, Ni Ketut., 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja, Pemberdayaan Karyawan, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada CV. Akar Daya Mandiri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 11, pp: 7022-7049
- Widyadmono, V.M., 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention (study pada Accounting Staff Perusahaan Swasta di DIY). *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 15, No. 2, pp. 158-168
- Yuhesti, Rina, Lubis, A.Rahman, dan Amri, 2015 Pengaruh Penerapan Iso 9001 : 2008 Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Bagi Pelayanan Kepegawaian Pada BKPP Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. Vol 4. No. 2. pp. 128-139