

HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI DENGAN INTENSI *TURN OVER*

Rusi Zulistiawan

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus Samarinda
email: rusi_zulistiawan@yahoo.co.id

Abstract. *Research aims to understand relations commitment organization and justice turnover organization with intent. The subject of this research is teachers in primary and junior high schools islamic flowers the samarinda a number of 48 people taken as purposive sampling. Variable this research handled by using a scale of measurement of chief. Variable commitment organization measured by affectif, normative, continuance commitmen scale (anccs) developed by allen and meyer. Variable justice taken from research organization setyawati (2005) consists of 40 grains, divided into 3 (three) factors, namely justice distributive (9 grains), justice procedural (18 grains) and justice interaksional (13 grains), and 12 (twelve) indicators. Based on the results of data analysis so found there was a correlation is very significant between variable commitment organization and justice organization with intent turnover with $f = 15,883$ with $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Big the influence of variable commitment organization and justice organization with intent turnover of $r^2 = 0,414$ show 41,4 %. The results of the analysis a partial correlation obtained there was a correlation is very significant between commitment organization with intent turnover with $r_{x1y} = 0,334$ and $p 0,010$ ($p > 0,005$) and there was a correlation negative and is very significant between justice organization with intent turnover with $r_{x2y} = -0,643$ and $p 0,000$ ($p < 0,005$).*

Keywords: *intent of turnover, commitmen organization, justice organization*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi dengan Intensi *Turnover*. Subyek penelitian ini adalah guru di SD dan SMP Islam Bunga Bangsa Samarinda sejumlah 48 orang diambil secara *purposive sampling*. Variable penelitian ini diungkap dengan menggunakan skala pengukuran berupa angket. Variabel komitmen organisasi diukur dengan *Afectif, Normatif, Continuance Commitmen Scale* (ANCCS) yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer. Variabel Keadilan Organisasi diambil dari penelitian Setyawati (2005) terdiri atas 40 butir, terbagi dalam 3 (tiga) faktor, yaitu Keadilan Distributif (9 butir), keadilan prosedural (18 butir) dan keadilan interaksional (13 butir), dan 12 (duabelas) indikator. Data penelitian diuji dengan analisis regresi. Berdasarkan hasil analisis data maka ditemukan ada hubungan sangat signifikan antara variable komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intensi *turnover* dengan $F = 15,883$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Besar pengaruh variable komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intensi turnover sebesar $R^2 = 0,414$ menunjukkan 41,4%. Hasil analisis korelasi parsial didapatkan ada hubungan sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* dengan $r_{x1y} = 0,334$ dan $p 0,010$ ($p > 0,005$) dan ada hubungan negatif dan sangat signifikan antara keadilan organisasi dengan intensi *turnover* dengan $r_{x2y} = -0,643$ dan $p 0,000$ ($p < 0,005$).

Kata kunci: intensi *turnover*, komitmen organisasi, keadilan organisasi

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, bangsa Indonesia tengah menghadapi berbagai macam tantangan di segala bidang, baik itu berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Selain itu perubahan teknologi dan informasi menuntut seluruh komponen untuk senantiasa mengikuti perubahan yang terus terjadi. Perubahan yang terus berkembang harus menjadi suatu tantangan yang perlu mendapatkan perhatian serius dari para pengelola perusahaan dalam mengelola organisasinya. Setiap keadaan yang senantiasa berubah tanpa kita sadari membutuhkan sikap yang penuh kehati-hatian agar pengelola organisasi sesegera mungkin melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi agar dapat terus bertahan menghadapi lajunya proses perubahan.

Berdasarkan hal tersebut maka sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya terpenting di samping berbagai sumber daya yang lain, karena sumber daya manusia merupakan motor penggerak pembangunan bangsa. Hal ini sesuai dengan pendapat Raka (2003) dalam Pidato Ilmiah pada Sidang Terbuka Peringatan Dies Natalis ke 44 Institut Teknologi Bandung pada tanggal 2 Maret 2003 di Kampus Institut Teknologi Bandung. Raka menyatakan bahwa akhir-

akhir ini, banyak sekali praktisi dan ahli manajemen yang menekankan pentingnya peran manusia dalam menentukan keberhasilan sebuah institusi, baik institusi di sektor swasta maupun di sektor publik. Selain itu Raka menyatakan bahwa sama halnya dengan perusahaan-perusahaan, kesejahteraan negara-negara bergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai dengan bertumpu pada orang-orangnya, bukan melalui pemanfaatan sumber daya alam maupun teknologi, Lebih peduli terhadap kualitas kerja sumber daya manusianya.

Menurut Robbins (2003) mengatakan bahwa tujuan perubahan organisasi ada dua yaitu untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi didalam lingkungannya, dan untuk merubah tingkah laku dari para karyawannya dalam organisasi. Karyawan organisasi, dengan demikian, memegang peranan penting dalam proses perubahan karena organisasi tidak dapat berjalan sendiri tanpa tenaga manusia.

Salah satu masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi adalah fenomena munculnya intensi *turnover* dari para karyawan. Intensi *turnover* menurut Cotton dan Tuttle (dalam Brough, dkk., 2004) ada tiga variabel utama dari faktor-faktor yang

telah diidentifikasi dapat mempengaruhi munculnya intensi *turnover* pada karyawan adalah (a) Faktor organisasi seperti kepuasan kerja, diskriminasi jenis kelamin (*gender*), dan stress kerja, (b) Variabel demografis individu, mencakup jenis kelamin, status perkawinan dan masa jabatan (lama bekerja), dan (c) variabel eksternal, seperti ketersediaan lapangan kerja alternatif.

Hal ini dipertegas Khatri, dkk., (1998) yang berpendapat bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* karyawan, yaitu faktor demografis (umur, jenis kelamin, pimpinan), faktor yang tidak dapat dikendalikan (pekerjaan lain yang tersedia dan diharapkan), dan faktor yang dapat dikendalikan (gaji, komitmen organisasi, keadilan prosedur dan distribusi).

Fenomena *turnover* juga dialami organisasi yang bergerak dalam bidang usaha pendidikan swasta. Berdasarkan data divisi sumber daya manusia Yayasan Bunga Bangsa tercatat mulai tahun 2007 sampai 2010 terdapat 31 karyawan *turnover* ke instansi lain. Berdasarkan pemaparan singkat dari Kepala SDM Yayasan Bunga Bangsa pada tanggal 3 Desember 2010, jam 20.00, terungkap bahwa secara kuantitas karyawan yang *turnover* memang kecil jumlahnya akan tetapi secara kualitas karyawan yang

turnover merupakan karyawan yang memiliki keterampilan yang unik dan kelebihanannya tidak dimiliki karyawan lain. Hal ini disebabkan karyawan yang *turnover* telah diberi beberapa program pelatihan antara lain *smart teaching*, *smart learning*, *main mapping*, dan diklat kepala sekolah dari konsultan pendidikan

Selain itu, mayoritas karyawan yang *turnover* dari Yayasan Bunga Bangsa menduduki sebagai guru, mereka beralasan pindah karena adanya peluang pekerjaan di instansi lain yaitu penerimaan calon pegawai negeri sipil untuk formasi guru di Samarinda. Berdasarkan catatan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Samarinda mayoritas guru yang diterima berasal dari Yayasan Bunga Bangsa selalu mendapat ranking sepuluh teratas dari hasil tes penerimaan calon pegawai negeri sipil.

Lebih lanjut terungkap bahwasanya faktor-faktor lain yang ikut mempengaruhi *turnover* guru di Yayasan Bunga Bangsa antara lain:

1. Kurangnya komitmen dari para guru untuk tetap tinggal dan memelihara keanggotaannya di organisasi.
2. Jam kerja yang terlalu lama (*fulldays school*), yaitu mulai jam 07.00 sampai 16.00. Hal ini menyebabkan guru mengalami kelelahan kerja.

3. Kurang berjalannya komunikasi antara atasan dengan bawahan, hal ini menyebabkan sosialisasi program tidak berjalan maksimal.
4. Pihak yayasan belum memiliki peraturan yang jelas akan tenagakerjaan, hal ini jelas mempermudah guru dapat meninggalkan pekerjaannya.
5. Pimpinan terlalu ikut campur dan ingin mengetahui segala sesuatunya secara detail baik mengenai pembelajaran, kurikulum, maupun hal-hal teknis dilapangan.

Berkaitan dengan faktor kurangnya komitmen guru untuk tetap tinggal dan memelihara keanggotaannya di organisasi Yayasan Bunga Bangsa menurut Huselid dan Nanci (1991) dapat menyebabkan tindakan pemogokan, *withdrawal*, sabotase, dan kemangkiran kerja.

Komitmen organisasi pada prinsipnya merefleksikan seberapa dalam keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat kerjanya atau seberapa besar karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan komitmen dengan tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2004). Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting, karena adanya asumsi bahwa karyawan yang memiliki komitmen, akan menunjukkan kemauan untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan

organisasi dan memiliki keinginan yang tinggi untuk tetap bekerja di organisasi tersebut.

Berbagai pendekatan sumber daya manusia memusatkan perhatiannya pada komitmen organisasi setidaknya karena tiga alasan, yaitu: 1. Bahwa karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan lebih termotivasi dan memiliki kemauan yang lebih besar untuk bekerja melebihi kewajibannya. 2. Bahwa karyawan yang memiliki komitmen kuat akan memiliki rasa tanggungjawab yang lebih besar, sehingga mengurangi kebutuhan manajer untuk memonitor dan mengawasi. 3. Karyawan yang berkomitmen kuat akan memiliki kecenderungan yang rendah untuk meninggalkan organisasi, sehingga akan mengurangi pengeluaran organisasi dalam hal rekrutmen dan seleksi (Sanders, dkk., 2003).

Hasil penelitian Joo dan Park (2009) pada 500 perusahaan di Korea didapatkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dapat menjadi predictor tinggi atau rendahnya intensi turnover karyawan pada satu perusahaan. Selain itu, hasil penelitian Camp (1993) ditegaskan bahwa komitmen organisasi sangat mempengaruhi turnover karyawan, tingginya komitmen organisasi karyawan

akan menyebabkan rendahnya turnover dan begipun sebaliknya.

Pentingnya komitmen yang tinggi dari karyawan pada perusahaan dilontarkan oleh Mathieu dan Zajac bahwasanya dengan adanya komitmen komitmen yang tinggi dari karyawan maka perusahaan akan mendapatkan dampak positif (Mathieu dan Zajac, 1998). Karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan membuat perusahaan lebih kompetitif karena karyawan yang mempunyai komitmen tinggi biasanya lebih kreatif dan inovatif.

Untuk mengetahui seberapa kuat komitmen karyawan pada organisasi, Porter memberikan tiga dimensi komitmen yang bisa digunakan untuk mengukurnya; (1) kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk berupaya dan bekerja keras demi organisasi; dan (3) keinginan untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi (dalam Lum, 1998).

Berdasarkan penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa karyawan yang tidak memiliki komitmen pada organisasi akan merasa dirinya bukan bagian dari organisasi. Karyawan seperti ini akan mudah keluar dari organisasi bila ada tawaran pekerjaan lain yang lebih menarik dan biasanya tidak bersedia untuk bekerja keras demi organisasi. Sebaliknya,

seseorang yang memiliki komitmen kuat pada organisasi akan merasa dirinya menyatu dengan organisasi, bersedia bekerja keras demi kemajuan organisasi, dan akan berusaha bertahan semaksimal mungkin sebagai anggota organisasi.

Pada faktor kebijakan Yayasan Bunga bangsa yang belum mapan, hal ini menurut Konovsky (2000) dikarenakan kebijakan yang dibuat tidak melibatkan bawahan atau tidak terciptanya keadilan prosedural pada perusahaan tersebut. Keadilan prosedural pada prinsipnya merupakan proses pembuatan satu keputusan atau kebijakan yakni apakah prosedur-prosedur pengambilan keputusan dipengaruhi masukan dari para pihak yang dipengaruhi, secara konsisten diterapkan, tidak terjadi tindak penyimpangan, bersifat akurat, benar dan etis (Elovainio, dkk., 2005).

Secara spesifik, Folger dan Cropanzano (1998) dalam Parker dan Kohlmeyer (2005), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Lebih jauh Folger dan Cropanzano menjelaskan bahwa keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka

kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya.

Hasil penelitian Kumar dan Gupta (2008) menemukan bahwa terdapat hubungan yang negative antara persepsi terhadap keadilan organisasi dengan intensi turnover karyawan. Ditambahkan oleh Ponnu dan Chuah (2010) yang mengambil sampel pada 172 karyawan pada beberapa organisasi di Malaysia didapatkan bahwa keadilan procedural dan distributive memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap komitmen organisasi dan intensi turnover karyawan.

Hasil penelitian Colquitt, dkk., (2001) dan Tatum dkk., (2003) menyatakan bahwa dengan terciptanya keadilan organisasi maka proses pembangunan organisasi akan berlangsung lebih cepat sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi salah satunya adalah karyawan memiliki perilaku keanggotaan yang tinggi (*organizational citizenship behavior*).

Salah satu bentuk dari keadilan organisasi adalah terpenuhinya hak dan kewajiban karyawan dan keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Organisasi yang adil pada karyawannya akan memberikan hak kepada karyawan seimbang dengan kewajibannya (Colquitt, dkk., 2001) hal ini disebut keadilan distributif. Melibatkan

karyawan dalam proses pengambilan keputusan termasuk keadilan prosedural (Laventhal, dkk., 1980). Menjaga suasana kerja yang kondusif, selalu melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan adalah termasuk keadilan interaksional (Colquitt, dkk., 2001).

Ketiga keadilan tersebut, baik keadilan prosedural, keadilan distributif, maupun keadilan interaksional merupakan elemen yang berpengaruh besar dalam jalannya roda organisasi. Individu yang merasa diperlakukan tidak adil akan cenderung mempunyai komitmen yang lemah terhadap organisasi, tingkat konflik yang tinggi, melemahnya perilaku menolong sesama karyawan, dan kinerja yang rendah (Cropanzano, Suckow dan Weiss, 1999).

METODE PENELITIAN

Subjek dalam penelitian ini adalah guru SD dan SMP Islam Bunga Bangsa Samarinda, masa kerja diatas satu tahun atau berstatus guru tetap dengan pendidikan terakhir minimal D3 yang berjumlah 60 orang. Pengumpulan data menggunakan skala komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990), skala keadilan organisasi diadaptasi dari penelitian Setyawati (2005), dan skala intensi *turnover* merupakan pengembangan dari teori

Mobley, Homer, Hollingsworth (dalam Brough, dkk., 2004). Teknik Analisa data menggunakan regresi ganda.

HASIL PENELITIAN

a. Intensi Tunover

Berdasar analisa deskriptif dapat digambarkan dari hasil penelitian kecenderungan *turnover* pada guru di Yayasan Bunga Bangsa diperoleh bahwa posisi skor sangat tinggi dan tinggi hanya berkisar 12,5%, posisi sedang menempati prosentase tertinggi yaitu 39.5%, selanjutnya posisi rendah berkisar sekitar 31.25% dan 4.16% berada pada posisi sangat rendah. Artinya guru di Yayasan Bunga Bangsa yang memiliki sikap untuk melakukan *turnover* hanya berkisar 12,5%. Sedangkan kecenderungan untuk melakukan *turnover* sekitar 39,5%, meskipun berada pada level sedang tetapi presentase kecenderungan untuk turnover ini cukup tinggi sehingga perlu menjadi perhatian bagi manajemen Yayasan Bunga Bangsa dalam mensikapinya. Guru di Yayasan Bunga Bangsa yang memiliki sikap cenderung untuk tidak melakukan *turnover* berkisar 31,25% dan hanya 4,16% saja yang berfikir untuk tidak akan melakukan *turnover*.

Tabel 1. Analisa Deskriptif Intensi Turnover

Kategori	N	Presentase %
Sangat Tinggi	6	12.5
Tinggi	6	12.5
Sedang	19	39.5
Rendah	15	31.25
Sangat Rendah	2	4.16
Jumlah	48	100%

b. Komitmen Organisasi

Analisa diskriptif pada variabel komitmen organisasi didapatkan hasil berupa; 0% komitmennya sangat tinggi, 12.5% tinggi, 60% cukup, 27% rendah dan 0% sangat rendah. Artinya guru di Yayasan Bunga Bangsa yang memiliki komitmen tinggi terhadap instansi hanya 12,5% saja, sedangkan 60% komitmen organisasinya pada level sedang atau biasa-biasa saja. Guru yang komitmen organisasinya rendah berkisar 27%. Hasil ini perlu menjadi bahan pemikiran bagi manajemen Yayasan Bunga Bangsa dan evaluasi mengapa komitmen pada guru di Yayasan antara yang tinggi dan yang rendah justru lebih besar yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi pada level sedang berkisar 60% perlu dicermati, karena posisi sedang berarti memiliki kecenderungan bersikap di level tinggi atau rendah. Posisi pada level sedang menggambarkan bahwa 60% guru tidak menentukan sikap terhadap komitmen organisasinya.

**Tabel 2. Analisa Deskriptif
Komitmen Organisasi**

Kategori	N	Presentase %
Sangat Tinggi	0	0
Tinggi	6	12.5
Sedang	29	60.4
Rendah	13	27
Sangat Rendah	0	0
Jumlah	48	100%

c. Keadilan Organisasi

Hasil analisa deskriptif dari variabel keadilan organisasi nampak dari penelitian berupa; 22.95% beranggapan bahwa keadilan manajemen dalam organisasi Yayasan Bunga Bangsa sangat tinggi, 39% tinggi, 16% sedang, 14% rendah dan 6.25% sangat rendah. Hal tersebut menggambarkan bahwa secara umum para guru mempersepsikan keadilan organisasi di Yayasan Bunga Bangsa pada level cukup tinggi. Gambaran ini dapat diartikan bahwa para guru masih memandang pimpinan di level manajemen masih dapat mengakomodasi aspirasi, saran dan pertimbangan dalam menentukan berbagai macam kebijakan.

**Tabel 3. Analisa Deskriptif
Keadilan Organisasi**

Kategori	N	Presentase %
Sangat Tinggi	11	22.9
Tinggi	19	39.5
Sedang	8	16
Rendah	7	14
Sangat Rendah	3	6.25
Jumlah	48	100%

Hasil Uji Hipotesa

1. Hasil anareg ganda antara variabel komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intense *turnover* diperoleh $F= 15,883$ dengan $p=0,000$ ($p<0,05$) berarti ada hubungan sangat signifikan antara komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intense *turnover*. Hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intense *turnover* teruji. Besar pengaruh variabel komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intense *turnover* sebesar $R^2 = 0,414$ menunjukkan 41,4%, sisanya variabel *turnover* dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 58,6 %.

2. Hasil analisis korelasi parsial antara variabel komitmen organisasi dengan variabel intensi *turnover* setelah mengendalikan variabel keadilan organisasi diperoleh $r_{x1y} = 0,334$ dan $p 0,010$ ($p>0,005$) artinya komitmen organisasi tidak berhubungan dengan intensi *turnover*.

3. Hasil analisis korelasi parsial antara variabel keadilan organisasi dengan variabel intensi *turnover* setelah mengendalikan variabel komitmen organisasi diperoleh $r_{x2y} = -0,643$ dan $p 0,000$ ($p<0,005$) artinya keadilan organisasi berhubungan negatif dan signifikan dengan intensi *turnover*, semakin tinggi keadilan organisasi,

semakin rendah intensi *turnover*. Semakin rendah keadilan organisasi, semakin tinggi intensi *turnover*.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap variabel-variabel yang diteliti, ternyata hipotesis mayor yang mengatakan bahwa ada hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen dengan intensi *turnover* diterima, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara variabel tergantung, yaitu intensi *turnover* dan dua variabel bebas, yaitu keadilan organisasi dan komitmen. Makin tinggi keadilan organisasi dan komitmen, makin tinggi pula intensi *turnover*.

Hasil ini sesuai dengan pendapat Meyer, dkk., (1991) mengatakan bahwa komitmen sebagai keadaan psikologis (*psychological state*), atau pola pikir yang meningkatkan kemungkinan seorang karyawan akan memelihara keanggotaannya di dalam suatu organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh menurut Meyer dan Herscovitch (2001), secara umum komitmen dapat didefinisikan sebagai suatu kekuatan atau pola pikir (*mind-set*) yang mengikat seseorang untuk menjalankan suatu perbuatan yang relevan pada satu atau lebih dari satu target.

Kekuatan atau pola berpikir ini dapat berupa keinginan berdasarkan nilai-nilai

(disebut komitmen afektif), merasa berharga berdasarkan penilaian untung-rugi (disebut komitmen kontinuen) atau kewajiban atau keharusan (disebut komitmen normatif). Ketiganya berhubungan dengan perkembangan kelekatan individu terhadap organisasi. Karyawan secara emosional terikat pada organisasi dimana dia bergabung atau bekerja dianggap sebagai determinan penting tentang dedikasi dan loyalitas.

Hal ini akan nampak pada rasa memiliki dan pengenalan, yang akan meningkatkan keterlibatan mereka pada aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan mereka untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Meyer & Allen, 1997). Pendapat dari menurut Khatri, dkk, (1998) mengatakan bahwa keadilan prosedural dan distributif paling dominan ikut mempengaruhi turunnya intensitas pindah kerja karyawan.

Dari hasil analisis juga ditemukan bahwa sumbangan efektif komitmen organisasi dan keadilan organisasi adalah 41,4%. Sisanya yaitu sebesar 58,6 % dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat diidentifikasi dalam analisis. Berdasarkan teori yang dikemukakan dapat diduga bahwa faktor-faktor lain yang berpengaruh antara lain adalah

profesionalisme SDM, kontrol manajemen, penerapan strategi, kesiapan alat, beban kerja petugas, budaya dan etos kerja (Supriyanto, 2003), serta budaya organisasi (Susskind, Kacmar dan Borchgrevink (2003).

Hasil analisis korelasi parsial antara variabel komitmen organisasi dengan variabel intensi *turnover* setelah mengendalikan variabel keadilan organisasi diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi tidak berhubungan dengan intensi *turnover*. Hasil ini dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh intensi *turnover* saja, hal ini sesuai dengan pendapat John B. Miner (1988) Miner yang menjelaskan bahwa komitmen yang tinggi akan berdampak baik bagi organisasi, yaitu: absensi karyawan rendah, produktivitas meningkat, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, *turnover* rendah, karyawan tidak mudah meninggalkan organisasi, meningkatnya waktu kerja karyawan dan menginvestasikan lebih banyak waktu untuk bekerja.

Tidak berkorelasinya variabel komitmen organisasi dengan intensi *turnover* dapat diakibatkan karena seorang individu yang memiliki komitmen saja tidak menjamin untuk menetap pada suatu organisasi tetapi harus ada aspek lain yang

harus diikuti, misalnya berama-sama dengan keadilan organisasi, budaya organisasi, percaya terhadap atasan dan kepuasan kerja. Faktor lain meliputi persepsi terhadap komitmen antara guru dan manajemen juga harus disamakan, disatu sisi seorang guru menilai bahwa komitmen terhadap organisasi adalah berupa loyalitas saja, tetapi pihak manajemen mempersepsikan bahwa komitmen organisasi tidak hanya berupa loyalitas tetapi harus nampak dari produktifitas kerja, kerja keras tanpa pamrih atau ikhlas terhadap apa yang telah diamanahkan kepada para guru.

Hasil analisis korelasi parsial antara variabel keadilan organisasi dengan variabel intensi didapatkan hasil bahwa keadilan organisasi berhubungan negatif dan signifikan dengan intensi turnover, semakin tinggi keadilan organisasi, semakin rendah intensi turnover. Semakin rendah keadilan organisasi, semakin tinggi intensi turnover. Percepatan sesuai dengan penelitian Ponnu dan Chuah (2010) bahwa bahwa keadilan prosedural dan distributif memiliki kontribusi yang paling besar terhadap komitmen organisasi dan intensi pindah kerja karyawan.

Menurut Ivancevic MJ & Konopske R (2007) bahwa keadilan prosedural berdampak positif terhadap sejumlah reaksi perilaku afektif berupa: komitmen

terhadap organisasi, keinginan menetap di organisasi, rasa percaya terhadap atasan, kepuasan terhadap hasil peraturan, usaha keras dan kinerja yang efektif. Persepsi keadilan organisasi akan dipersepsikan positif oleh guru apabila mereka memandang sejauhmana proses dan prosedur yang ada dalam organisasi dilaksanakan secara adil dan ditatati secara bersama-sama, sehingga para pemimpin atau manajemen dapat berlaku bijaksana, tulus dan memiliki logika dan rasional atas apa yang mereka lakukan. Apabila keadilan dalam organisasi efektif terjalin maka intensi *turnover* secara otomatis akan tereduksi sehingga para guru akan nyaman bekerja dan pihak manajemen tidak direpotkan dengan intensi *turnover* yang tinggi yang akan berdampak pada efektifitas dan efisiensi biaya, waktu dan tenaga yang terbuang sia-sia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data maka ditemukan ada hubungan sangat signifikan antara variable komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intensi *turnover* dengan $F= 15,883$ dengan $p=0,000$ ($p<0,05$). Besar pengaruh variable komitmen organisasi dan keadilan organisasi dengan intensi turnover sebesar $R^2 = 0,414$ menunjukkan 41,4%. Hasil analisis korelasi parsial didapatkan ada

hubungan sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* dengan $rx1y = 0,334$ dan $p 0,010$ ($p>0,005$) dan ada hubungan negatif dan sangat signifikan antara keadilan organisasi dengan intensi *turnover* dengan $rx2y = -0,643$ dan $p 0,000$ ($p<0,005$).

REFERENSI

- Raka., (2003). Pidato Ilmiah Sidang Terbuka: *Peringatan Dies Natalis ke 44 Institut Teknologi Bandung*. Diakses tanggal 23 Oktober 2003. Dalam <http://www.itb.ac.id/2003/papers.>)
- Brough, Paula, Frame & Rachael. 2004. *Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The role of social support and police organizational variables*. New Zealand Psychological Society.
- Camp. Scott D., (1993). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*. 74:3:279-305.
- Colquitt, J.A., (2003). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 86, (3), 386-400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*. 86, (3), 425-445.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Helkama, K. (2001). Organizational justice evaluations, job control, & occupational strain. *Journal of Applied Psychology*, 86, 418-424.
- Huselid, Mark A & Day. Nancy. (1991). Organizational commitment, job

- involvement and turnover a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol 76. No.3 380-391.
- Joo, Baek-Kyoo., & Park, Sunyoung., (2009). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31 No. 6, pp. 482-500
- Khatri, N, Budhar. P & Fern, C.T. (1998). *Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management?* Singapore. Nanyang Business School. Retrieved from http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice & its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489–511. from <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-65307156/understanding-procedural-justice-and.html>. diakses 15 juli 2011.
- Kumar, K. & Gupta, G. (2009). Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction and Turnover Intentions: A Co-Relational Study. *Gujarat Journal of Psychology*. 1. 25-26: Florida International University (FIU).
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*. 6th.ed. McGraw Hill. Companies. Inc.
- Lum, L.J. Kervin, K. Clack, F. Reid & W. sirola (1998). Explaining Nursing Turnover Intention: Job Satisfaction, Pay satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of organizational Behavior*. 19,305-320.
- Mathieu, J.E. &Zajac, M.D. (1998). A Review and Meta-analysis of The Antecedent, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychology Bulletin*. 108, 171-194.
- Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accountant firms: a research note. *Accounting, Organizations, and Society* 30, 357-369.
- Ponnu, C. H. & Chuah, C.C. (2010). Organizational Commitment, Organizational Justice and Employee Turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*. 4, (13), pp. 2676-2692: University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesi, Jilid 1 dan 2 Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Sanders, Karin., Nauta, Aukje., &Koster, Ferry. (2003). *Commitment to The Organization: The Influence of Satisfaction with Type and Extent of The Labor Contract. Outcome of The Research Program "Solidarity at Work" which is financed by PBB-program of the NWO*. Human Resources Science. University of Tilburg, Netherlands.
- Setyawati. Nining (2005) *Hubungan antara keadilan organisasi dan komitmen dengan perilaku berorientasi pelanggan pada karyawan Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten Jawa Tengah*. Tesis. UGM. Tidak diterbitkan.