

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Intensi *Turnover*

1. Pengertian Intensi *Turnover*

Fishbein & Ajzen (dalam Sianipar & Haryanti, 2014) menjelaskan bahwa intensi merupakan subjektifitas individu yang melibatkan hubungan antara dirinya dan suatu perilaku tertentu. Sedangkan menurut Evendi & Dwiyantri (2013) intensi adalah komponen dalam diri individu yang mempengaruhi seberapa besar kemungkinan individu melakukan suatu tindakan tertentu.

Turnover adalah keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu (Flippo, 1997). Menurut Supriyanto (2003) yang dimaksud dengan *turnover* adalah jumlah anggota organisasi yang secara sukarela meninggalkan organisasi dalam jangka waktu tertentu. Ridlo (2012) menjelaskan bahwa *turnover* adalah berhentinya individu dari keanggotaan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan tidak boleh lebih dari 10% pertahun.

Menurut Mobley (dalam Rivai, 2004) *turnover* ialah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang menerima upah moneter dari organisasi. Sedangkan Mathis & Jackson (dalam Safitri & Nursalim, 2013) mengemukakan definisi *turnover*

sebagai suatu proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan posisi pekerjaan tersebut harus digantikan oleh orang lain.

Branham (dalam Muhammad & Arif, 2017) menyatakan bahwa *turnover intention* merupakan derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang. Menurut Paat, Tewel & Jan (2017) *turnover intention* merupakan suatu niat atau keinginan yang dimiliki seseorang untuk meninggalkan organisasi tersebut.

Handoko (1987) menjelaskan bahwa intensi *turnover* adalah kadar intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan dengan banyak alasan yang menyebabkan timbulnya intensi *turnover* diantaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Handoko juga menyatakan *turnover* merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli yang sudah ditulis peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah keinginan seseorang untuk berhenti dari pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan yang sebelumnya.

2. Aspek-Aspek Intensi *Turnover*

Fishbein & Ajzen (dalam Evendi & Dwiyanti, 2013) mengemukakan aspek-aspek dalam intensi *turnover* yaitu:

- a. *Behavior* (perilaku), yaitu perilaku spesifik yang nantinya akan diwujudkan. Dalam konteks *turnover*, perilaku spesifik yang akan diwujudkan yaitu bentuk-bentuk perilaku yang mengarah ke arah *turnover* yaitu sering membolos, tidak maksimal bekerja, berusaha mencari kerja lain dan berbuat curang.
- b. *Target* (sasaran), yaitu objek yang menjadi sasaran perilaku. Objek yang menjadi sasaran dari perilaku spesifik dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu orang tertentu/objek tertentu, sekelompok orang/sekelompok objek dan orang atau objek pada umumnya. Dalam konteks *turnover*, objek yang menjadi sasaran yaitu pekerjaan yang lebih baik, atasan, rekan kerja, absen, dan upah.
- c. *Situation* (situasi), yaitu situasi yang mendukung untuk dilakukannya suatu perilaku (bagaimana dan dimana perilaku itu akan diwujudkan). Situasi dapat pula diartikan sebagai lokasi terjadinya perilaku. Dalam konteks *turnover*, situasi yang menyebabkan *turnover* yaitu tidak mendapat promosi, dan masa depan.
- d. *Time* (waktu), yaitu waktu terjadinya perilaku yang meliputi waktu tertentu, dalam satu periode atau tidak terbatas dalam satu periode, misalnya waktu yang spesifik (hari tertentu, tanggal tertentu, jam

tertentu), periode tertentu (bulan tertentu), dan waktu yang tidak terbatas (waktu yang akan datang).

3. Faktor yang mempengaruhi Intensi *Turnover*

Selain aspek-aspek diatas intensitas *turnover* juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Maier & Mobley (dalam Vina & Mesta, 2015) faktor-faktor yang memepengaruhi munculnya intensi *turnover* adalah:

- a. Usia, karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinann untuk keluar. Tingkan *turnover* yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda biasanya disebabkan karena masih memiliki keinginan untuk mencoba pekerjaan baru.
- b. Lama kerja, *turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat. Interaksi dengan usia dan kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan yang memungkinkan untuk terjadinya *turnover*.
- c. Beban kerja, akibat beban kerja yang terlalu berat dapat mengakibatkan seorang pekerja menderita gangguan atau penyakit akibat kerja.
- d. Faktor lingkungan, lokasi yang menyenangkan akan menarik bagi karyawan sedangkan dengan lingkungan fisik yang dapat berpengaruh pada *turnover* karyawan.
- e. Kepuasan kerja, menyangkut beberapa aspek operasional, yakni kepuasan terhadap gaji atau sistem pembayaran, kepuasan terhadap

promosi jabatan, ataupun kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan.

- f. Komitmen organisasi, tidak adanya komitmen organisasi dapat membuat seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya mempunyai niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain. Namun seorang karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaan, tetapi tidak memiliki niat untuk keluar atau pindah ke perusahaan lain karena adanya komitmen organisasi yang kuat antara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja.
- g. Keadilan organisasi, adil atau tidaknya praktik-praktik manajemen ini pada akhirnya akan menyebabkan puas atau tidaknya terhadap pekerjaan, sehingga mempengaruhi seberapa besar keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

4. Indikator Intensi *Turnover*

Menurut Triaryati (dalam Sianipar & Haryanti, 2014) ada beberapa indikator yang ada dalam intensi *turnover*, antara lain:

- a. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji atau upah yang lebih tinggi dari sebelumnya.
- b. Keinginan untuk mencari peluang karir yang tidak didapat di organisasi/perusahaan sebelumnya.
- c. Keinginan mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan potensi dan pendidikannya.

- d. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain karena ingin suasana kerja atau lingkungan kerja yang lebih baik lagi.
- e. Keinginan untuk mencari pekerjaan yang menjamin kelangsungan hidupnya.

B. Keadilan Organisasi

1. Pengertian Keadilan Organisasi

Greenberg dan Baron (dalam Nazmah, Mariatin, & Supriyantini, 2014) menjelaskan keadilan organisasi merupakan persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi yang mengacu pada persepsi bagaimana pembuatan keputusan mengenai hasil yang telah diterima oleh individu, sebagaimana dalam keadilan prosedural dan pengamatan mengenai keadilan dari *outcome* mereka sendiri. Menurut Stephen & Timothy (2008) keadilan organisasi adalah persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja, dengan kata lain keadilan organisasi adalah keadilan yang bersifat subjektif dan terletak dalam persepsi individu tersebut, apa yang dianggap tidak adil oleh seseorang mungkin dianggap sangat layak oleh individu lain.

Menurut Umam (2010) keadilan organisasi adalah karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan yang akan berharap bahwa perusahaan tersebut akan memperlakukan mereka dengan adil. Cropanzano dan Greenberg (dalam Muhammad & Fajrianti, 2013) keadilan organisasi adalah persepsi keadilan menurut karyawan

tentang perlakuan yang diterima dari organisasi. Gibson *et al.* (dalam Tangka, Mandey, & Lengkong, 2017) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Greenberg & Colquitt (dalam Wang, Lu & Siu, 2014) keadilan organisasional berkaitan dengan persepsi karyawan tentang seberapa adil mereka diperlakukan oleh organisasi.

Menurut Luthans (dalam Aslam, 2017) konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting seperti proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sedangkan berdasarkan pendapat Adams (dalam Kaswan, 2015) sejarah keadilan organisasi berawal dari teori keadilan. Menurut Cole, Bernerth, Walter dan Holt (dalam Sharoni, 2014) persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya menurut Colquitt, LePine, & Wesson (dalam Kristanto, 2015).

Berdasarkan berbagai teori yang sudah ditulis peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi seorang karyawan terhadap hasil yang telah diterima dari perusahaan atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk perusahaan selama ini adil

atau tidak adil dan bagaimana seseorang membandingkan antara hasil yang diterima seorang individu dengan individu yang lain.

2. Dimensi Keadilan Organisasi

Dalam perkembangannya, keadilan organisasi terbagi kedalam empat dimensi, yaitu keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi (Colquitt, 2001).

a. Keadilan Distributif

Stephen & Timothy (2008) menyatakan bahwa keadilan distributif yaitu keadilan tentang jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu-individu. Menurut Sharoni & Tziner (2014) aspek utama dari distributif adalah bahwa individu percaya bahwa keadilan ada dalam imbalan pada organisasi. Dengan demikian, pekerja menganggap distributif untuk bersikap adil jika didasari pada aturan yang diakui seperti keseimbangan yang diterima antar karyawan dan kompensasi. Sedangkan menurut Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015) keadilan distributif menunjuk pada persepsi seorang karyawan terhadap pembagian penghargaan dan hasil yang diperoleh dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai hasil yang terkait dengan pekerjaan, seperti gaji/upah, penguasaan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk maju.

b. Keadilan Prosedural

Stephen & Timothy (2008) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Dua elemen penting dari keadilan prosedural adalah pengendalian proses dan penjelasan. pengendalian proses adalah peluang untuk menemukan pandangan seseorang tentang hasil-hasil yang diinginkan kepada para pembuat keputusan. Penjelasan adalah alasan-alasan secara jelas yang diberikan kepada seseorang oleh manajemen atas hasil. Sebagai contoh, apabila pengawas Anda memberikan sebuah kantor kepada yang enak untuk seorang rekan kerja dan bukannya diri Anda, Anda akan lebih berfokus pada perlakuan pengawas Anda terhadap diri Anda bila dibandingkan dengan ketika Anda yang mendapatkan kantor tersebut. Menurut Dougherty (2008) keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil (*outcomes*). Menurut Griffin dan Moorhead bentuk lain dari keadilan organisasi adalah keadilan prosedural, yaitu persepsi individu terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (dalam Kaswan, 2015).

c. Keadilan Interpersonal

Menurut Stephen & Timothy (2008), keadilan interpersonal yaitu tingkat sampai mana seorang individu diperlukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Dalam konteks organisasi, keadilan interpersonal berkaitan dengan persepsi proses komunikasi antara atasan dan bawahan. Kesopanan, martabat, dan rasa hormat adalah komponen penting bagi bawahan dalam menyimpulkan apakah interaksi yang diterima adil atau tidak. Dalam semua hal, interaksi harus digambarkan dengan cara yang dianggap positif oleh bawahan. Ketika atasan tidak menyetujui atau menolak hasil pekerjaan bawahannya, namun dia menunjukkan kepedulian, maka hal tersebut dirasakan lebih adil oleh bawahan.

Menurut Dyna and Graham (dalam Kristanto, 2015),

★ keadilan organisasi memiliki aspek sebagai berikut :

- 1) Keadilan berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya.

Organisasi dikatakan adil atau tidak adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan gaji yang diterima dari hasil kerja yang sudah dilakukan oleh karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan.

Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, dalam pengambilan keputusan yang sudah dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.

3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas hubungan antar pribadi.

Organisasi dapat dikatakan adil atau tidaknya oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu dalam hal adil atau tidak, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

3. Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Lambert dan Hogan (2008), indikator keadilan organisasi adalah sebagai berikut:

a) Kesempatan promosi yang adil

Ketika karyawan merasa diberikan kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya maka akan mencerminkan keadilan organisasi.

b) Pengakuan kerja keras

Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan kerja keras karyawan.

c) Prosedur penilaian yang adil

Hal tersebut dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan yang adil dan objektif.

d) Sikap atasan yang adil

Atasan familiar dengan pekerjaan karyawan dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi.

e) Penilaian kinerja yang sesuai dengan seharusnya

Merujuk pada kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

f) Penghargaan yang didasarkan ketrampilan dan pendidikan

Penghargaan yang didasarkan dengan tanggung jawab yang adil dan juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

4. Faktor yang mempengaruhi Keadilan Organisasi

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi menurut Farlin dan Sweeney (1992), yaitu:

a. Karakteristik tugas

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses

evaluasi akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

b. Tingkat kepercayaan bawahan

Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan, semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

c. Frekuensi *feedback*

Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

d. Kinerja manajerial

Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

e. Iklim organisasi

Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka dan akan mempengaruhi meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

C. Faktor Demografi sebagai Variabel Moderator

Menurut Sarwono (2006) variabel moderat adalah variabel bebas kedua yang sengaja dipilih oleh peneliti untuk menentukan apakah kehadirannya berpengaruh terhadap hubungan antar variabel bebas pertama dan variabel tergantung. Variabel moderat merupakan variabel yang variabelnya diukur, dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk mengetahui apakah variabel tersebut mengubah hubungan antar variabel bebas dan variabel tergantung.

Menurut Graziella (dalam Ekawatie, 2014) faktor demografi merupakan faktor yang terikat karakteristik terpilih yang dipertajam perbedaannya menjadi usia, jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan, kelompok etnis, dan lainnya yang dinyatakan sebagai komponen dari perubahan populasi sosial.

1. Usia Kerja

★ Menurut Chaniago (2002) usia adalah lamanya waktu hidup yang dihitung sejak lahir sampai dengan sekarang. Menurut Iswanto dan Anastasia (dalam Alina & Yanuar, 2016) usia adalah batasan atau tingkat ukuran hidup yang mempengaruhi kondisi fisik seseorang. Simanjutak (dalam Kumbadewi, 2016) menyatakan bahwa apabila usia pekerja beranjak naik maka tingkat produktivitas dari pegawai tersebut akan meningkat karena pekerja tersebut berada dalam posisi usia produktif dan apabila usia pekerja menjelang tua

maka tingkat produktivitas kerja akan semakin menurun karena keterbatasan faktor fisik dan kesehatan yang mempengaruhi.

Donald dan Super (dalam Gibson, 2009) membagi tahap perkembangan karir secara umum dalam 6 tahap, yaitu:

a. Tahap Kristalisasi (14-18 tahun)

Pada tahap ini sebuah keputusan tentang karir yang dijalani akan ditetapkan berdasarkan hal-hal yang disukai oleh individu, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki.

b. Tahap Spesifikasi (18-21 tahun)

Pada tahap ini individu sudah mulai menaiki tingkat pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk dapat mencapai pilihan karir yang diinginkan.

c. Tingkat Implementasi (22-25 tahun)

Pada tahap ini individu mencoba untuk merasakan bekerja dalam arti yang sesungguhnya menurut pilihannya.

d. Tahap Stabilitas (26-35 tahun)

Pada tahap ini individu berada dalam jenjang dimana pekerjaan merupakan bagian dari kehidupan yang berjalan dengan menyenangkan.

e. Tahap Konsolidasi (36-40 tahun)

Pada tahap ini individu dapat dikatakan mulai melakukan rangkaian kompromi dalam rangkaian yang dilakukannya, seperti berkompromi dengan kenaikan jabatan.

f. Tahap Persiapan Menuju Pensiun (55 tahun)

Pada tahap ini individu tidak lagi dikatakan sebagai seseorang yang produktif dalam arti yang sesungguhnya karena ia cenderung lebih berfokus pada masa pensiun yang akan dihadapinya.

2. Masa Kerja

a. Pengertian Masa Kerja

Masa kerja adalah lamanya suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja dalam bekerja di suatu tempat (Handoko, 2007). Masa kerja dapat menggambarkan pengalaman menekuni pekerjaan. Masa kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Menurut Ranupendoyo dan Saud (2005) semakin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi maka akan semakin berpengalaman orang tersebut dalam bekerja sehingga kecakapan kerjanya semakin baik. Menurut Stephen & Timothy (2008), masa kerja adalah lamanya seorang karyawan dalam suatu pekerjaan, lebih kecil kemungkinan untuk mengundurkan diri.

Berdasarkan berbagai teori yang sudah peneliti tulis, maka dapat disimpulkan bahwa masa kerja merupakan lamanya seseorang melakukan berbagai aktivitas pekerjaan yang mampu menumbuhkan keterampilan yang muncul secara otomatis dalam tindakan yang dilakukan karyawan dalam menyelesaikan

pekerjaan dan kemungkinan lebih kecil memiliki keinginan untuk mengundurkan diri dalam pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Masa Kerja

Menurut Handoko (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi masa kerja, yaitu:

- 1) Tingkat kepuasan kerja
- 2) Stres lingkungan kerja
- 3) Pengembangan karir
- 4) Kompensasi hasil kerja

c. Klasifikasi

Menurut Tulus (dalam Himawan, 2015) lamanya masa kerja dikategorikan menjadi 3, yaitu:

- 1) Masa kerja baru : < 6 tahun
- 2) Masa kerja sedang : 6-10 tahun
- 3) Masa kerja lama : > 10 tahun

D. Kerangka Berfikir

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi fisik dan perilaku karyawan. Karyawan adalah makhluk sosial yang menjadi sumber kesuksesan suatu perusahaan atau bagian terpenting dalam suatu perusahaan. Mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam suatu perencanaan dalam mewujudkan kesejahteraan pada perusahaan. Karyawan juga merupakan penunjang

untuk mencapai suatu tujuan, akan tetapi karyawan juga memiliki perasaan, pemikiran, keinginan untuk mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan dan tidak ingin dibeda-bedakan dengan karyawan yang lain. Sikap-sikap karyawan tersebut dapat mengakibatkan karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan (intensi *turnover*) jika karyawan tidak mampu mengatasinya.

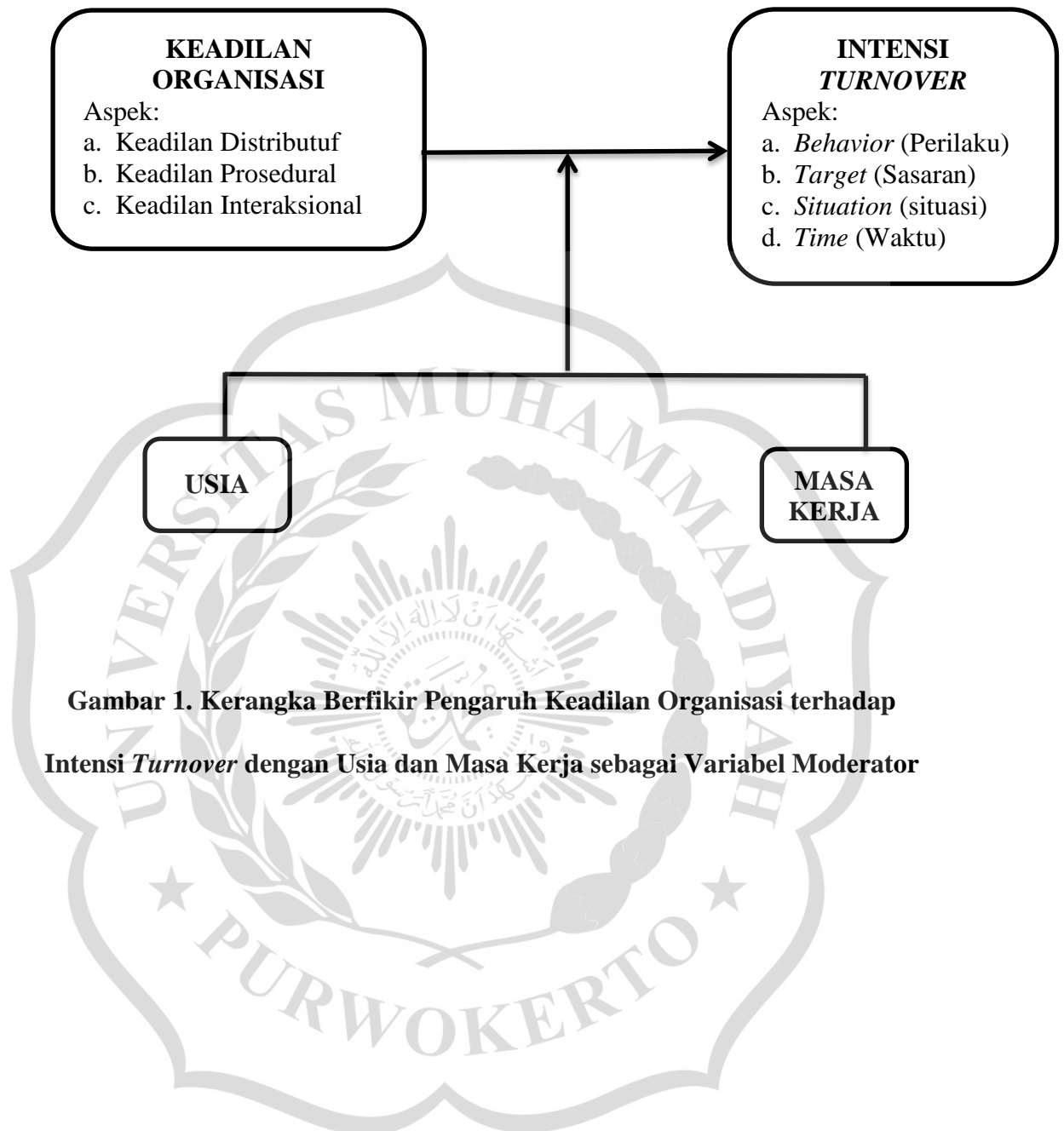
Intensi *turnover* adalah keinginan untuk keluar atau berpindah dari suatu pekerjaan yang sekarang dilakukan untuk mencari pekerjaan yang baru. Terdapat beberapa penyebab terjadinya intensi *turnover* yaitu usia, lama kerja, beban kerja, faktor lingkungan, kepuasan kerja, keadilan organisasi dan komitmen organisasi. Perilaku *turnover* akan muncul apabila karyawan merasa adanya ketidakadilan dalam perusahaan seperti apabila karyawan yang tidak memenuhi target akan dibeda-bedakan dengan karyawan yang lain, maka dari itu dengan adanya hal seperti itu karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan yang baru. Karena keadilan organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting bagi karyawan.

Keadilan organisasi adalah persepsi dari setiap individu yang merasa tidak adanya keadilan dalam perusahaan tempat dia bekerja. Faktor lain yang mempengaruhi intensi *turnover* adalah faktor demografi seperti usia dan masa kerja. Simanjatak (dalam Kumbadewi,2016) menyatakan bahwa apabila usia pekerja beranjak naik maka tingkat produktivitas dari pegawai tersebut akan meningkat karena pekerja tersebut berada dalam

posisi usia produktif dan apabila usia pekerja menjelang tua maka tingkat produktivitas kerja akan semakin menurun karena keterbatasan faktor fisik dan kesehatan yang mempengaruhi. Maka dari itu apabila semakin tinggi usia seseorang semakin rendah pula intensi *turnover*, sedangkan karyawan yang memiliki usia muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan yang lain, karena pekerja yang memiliki usia muda masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara coba-coba tersebut.

Menurut Simson & Marwan (2016), masa kerja diartikan sebagai total waktu seorang pekerja dipekerjakan oleh organisasi. Maka karyawan yang memiliki masa kerja yang lama akan lebih merasa puas dalam bekerja sedangkan karyawan yang masih baru akan menyesuaikan dirinya terlebih dahulu dengan lingkungan kerja sehingga kepuasan karyawan yang didapat dalam pekerjaan belum tinggi dan merasa bahwa perusahaan tidak memiliki keadilan antara karyawan lama dan karyawan baru dalam memenuhi target maka dari itu karyawan baru akan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencarai perusahaan yang lain.

Berdasarkan uraian yang penulis tulis maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* akan dipengaruhi oleh keadilan organisasi dan faktor demografi diantaranya yaitu usia dan masa kerja.



Gambar 1. Kerangka Berfikir Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Intensi *Turnover* dengan Usia dan Masa Kerja sebagai Variabel Moderator

E. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berfikir yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Ada pengaruh secara signifikan keadilan organisasi terhadap intensi *turnover*.
2. Ada pengaruh secara signifikan keadilan organisasi terhadap intensi *turnover* dengan usia sebagai variabel moderator.
3. Ada pengaruh secara signifikan keadilan organisasi terhadap intensi *turnover* dengan masa kerja sebagai variabel moderator.

