

PENGARUH PERSEPSI KEADILAN KOMPENSASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA DAN NIAT KARYAWAN UNTUK KELUAR: STUDI KASUS GRAMEDIA

Ajeng Rizki Wulandari

E-mail: ajengrizkiw@gmail.com

ABSTRACT

This research examines the influence of employee's perception of compensation fairness to organizational commitment and its effect to job performance on intention to leave. The respondents are 114 salespeople of Gramedia bookstore in Yogyakarta. The results of this study showed that perceptions of compensation fairness positively influence organizational commitment, organizational commitment positively influence job performance, organizational commitment has negative influence on the intention to leave and job performance has positive influence on intention to leave the organization.

Keywords: perception of compensation fairness, organizational commitment, job performance, intention to leave

JEL Classification: M31

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam perjalanan suatu organisasi. Seiring perubahan waktu, tingkat persaingan antarorganisasi untuk mendapatkan tenaga kerja berkualitas semakin tinggi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas akan me-

entukan arah dan tujuan suatu organisasi. Suliman & Al Kathairi (2013) mengatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan hal penting. Perusahaan yang memiliki lebih banyak karyawan yang berkomitmen akan lebih produktif sehingga lebih banyak menghasilkan keuntungan daripada perusahaan dengan karyawan yang kurang memiliki komitmen dan loyalitas. Penelitian Irefin & Mechanic (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja pada karyawan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena karyawan memiliki rasa keterikatan kepada organisasi sehingga ada keinginan untuk mengerahkan segala daya dan kemampuan dalam kinerja untuk kepentingan organisasi (Porter *et al.*, 1979).

Komitmen organisasional yang tinggi pada karyawan dapat disebabkan oleh pemberian kompensasi yang dirasa adil bagi para karyawannya. Kompensasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang dalam memandang suatu organisasi dan memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat memberi kompensasi yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Menurut Greenberg (1990) keadilan organisasi berfokus pada cara-cara di mana karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan cukup dalam pekerjaan mereka dan cara di mana persepsi tersebut akan mempengaruhi hasil organisasi lainnya.

Mayer dan Cobb (2000) mendefinisikan kinerja pekerjaan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di sebuah perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab dalam upaya masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Definisi kinerja menurut Saeed *et al.* (2014) adalah kemampuan pekerja untuk melakukan berbagai pekerjaan karena persyaratan pekerjaannya. Penyelesaian tanggungjawab yang berhubungan dengan pekerjaan oleh seorang karyawan menunjukkan kinerja dan hal itu dihubungkan dengan prestasi atau kegagalan. Menurut Saeed *et al.* (2014), terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kinerja dan niat untuk keluar pada karyawan. Karyawan dengan kinerja yang rendah cenderung akan memikirkan untuk meninggalkan perusahaan karena pekerjaannya dianggap tidak cukup baik untuk mendukung kemajuan perusahaan sehingga meninggalkan organisasi merupakan tindakan yang dirasa tepat.

Menurut Tett dan Meyer (1993), definisi *intention to leave* yaitu niat karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sadar dan hasrat disengaja dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. Menurut definisi tersebut, sebab karyawan meninggalkan suatu organisasi dapat berasal dari dalam diri individu (sukarela). DeConinck & Bachmann (1994) menyatakan bahwa peningkatan komitmen organisasional akan mengarah kepada rendahnya niat untuk keluar dari organisasi. Ketika karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karyawan akan memiliki rasa cinta kepada pekerjaannya dan akan merasa betah untuk tetap bekerja didalam organisasi sehingga karyawan memiliki niat untuk keluar yang rendah. Variabel selanjutnya yang dapat mempengaruhi niat untuk keluar dari organisasi adalah kinerja.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada staf tenaga penjual toko buku Gramedia di Yogyakarta karena menurut pengamatan yang terjadi di lapangan selama beberapa waktu, peneliti melihat adanya staf tenaga penjual yang memutuskan untuk mengundurkan diri. Walaupun jumlahnya belum mencapai tingkat yang cukup memprihatinkan namun muncul pertanyaan tentang apa yang membuat para staf tenaga penjual tersebut merasa tidak betah untuk tetap bekerja di toko buku Gramedia.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen dapat berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Komitmen juga tercermin dalam bentuk niat karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi atau meninggalkan organisasi (Hassan, 2002). Komitmen organisasional memberikan peranan penting terhadap kinerja seseorang, dibutuhkan komitmen organisasional yang tinggi agar menjadi acuan serta dorongan kerja karyawan sehingga dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu cara untuk tetap membuat karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi dapat dilakukan dengan membuat para karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh organisasi.

Greenberg (1990) mengatakan bahwa aspek lingkungan kerja dapat mempengaruhi persepsi keadilan. Perbedaan norma dan budaya dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi persepsi keadilan pada karyawan. Komitmen organisasional yang tinggi pada karyawan disebabkan oleh pemberian kompensasi yang dirasa adil bagi para karyawannya. Kompensasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang dalam memandang suatu organisasi dan memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi lain. Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat memberi kompensasi yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten. Hal yang perlu diperhatikan organisasi dalam memberikan kompensasi adalah persepsi keadilan kompensasi bagi karyawan.

Definisi persepsi tentang keadilan kompensasi secara keseluruhan dapat berarti proses yang dilakukan oleh seorang karyawan tentang bagaimana seorang karyawan mengukur dan menganalisis segala hal yang berkaitan dengan perlakuan yang adil atas kewajiban yang telah dilakukan terhadap organisasi. Keadilan dalam pemberian kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa karyawan bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Keadilan kompensasi dapat berupa kesetaraan imbalan yang diterima karyawan dengan kontribusi karyawan yang diberikan perusahaan. Perusahaan harus cukup kompetitif dengan beberapa

jenis keadilan kompensasi untuk mempekerjakan, mempertahankan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja setiap individu.

Keadilan dalam pemberian kompensasi itu seharusnya menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya. Walaupun organisasi telah memberikan kompensasi yang kompetitif namun jika karyawan tidak merasakan keadilan maka kompensasi tersebut menjadi tidak berarti dan cenderung menimbulkan konflik yang dapat menurunkan komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi komitmen pada organisasi maka akan berdampak pada karyawan akan tetap tinggal dalam organisasi dan akan selalu meningkatkan kinerjanya, sedangkan komitmen karyawan yang rendah dapat berpengaruh pada rendahnya kinerja dan niat untuk mengundurkan diri dari organisasi (Cohen, 1993). Persepsi keadilan kompensasi (distributif, procedural, dan interaksional) memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional (Demirel & Yücel, 2013 dan Gim & Desa, 2014). Karyawan yang memiliki persepsi bahwa pemberian kompensasi dilakukan secara adil, diharapkan memiliki komitmen organisasional terhadap organisasi. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Persepsi tentang keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Karyawan yang berkomitmen tinggi kepada organisasi tidak hanya untuk tetap bertahan di organisasi tetapi juga cenderung mengarahkan upaya lebih dan bekerja menuju kesuksesan organisasi, karena itu kinerja cenderung lebih baik (Dixit & Bhati, 2012). Menurut Viswesvaran & Ones (2000), kinerja mengacu pada perubahan tindakan, perilaku dan produk yang memberikan kontribusi untuk tujuan organisasi. Menurut Suliman dan Al Khatairi (2013), istilah kinerja biasa digunakan namun belum dapat didefinisikan dengan baik dalam konsep industri dan psikologi organisasi. Kinerja paling sering mengacu pada apakah seseorang melakukan pekerjaannya dengan baik, melalui pengukuran lima aspek yang disepakati bersama yaitu terdiri dari antusiasme bekerja, kesiapan berinovasi, prestasi kerja (kualitas dan kuantitas kerja), pemahaman tugas kerja, dan keterampilan kerja. Meskipun sedikit sulit tentang bagaimana harus mendefinisikan secara tepat, kinerja adalah kriteria yang sangat penting yang berhubungan dengan *outcomes* organisasi dan keber-

hasilan. Menurut Saeed *et al.* (2013), ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan di tempat kerja, yaitu sikap manajer, budaya organisasi, masalah pribadi, isi pekerjaan, dan imbalan keuangan. Semua variabel tersebut memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan kecuali masalah pribadi karyawan yang menghambat kinerja karyawan.

Penelitian Memari *et al.* (2013) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi sangat dibutuhkan oleh organisasi, karena dengan adanya komitmen yang tinggi karyawan akan mengerahkan segala kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Tett & Meyer (1993) *intention to leave* adalah niat untuk meninggalkan secara sadar dan keinginan (hasrat) yang disengaja pada karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selanjutnya dikatakan, ketika karyawan telah memiliki niat untuk keluar dari organisasi maka karyawan telah mencapai keputusan akhir yang akan mengarah kepada tindakan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan ataupun bahkan profesi yang lain. Banyak penelitian yang menjelaskan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Intention to leave* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Menurut Lum *et al.* (1998), keinginan seseorang untuk keluar organisasi, evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini yang berkenaan dengan ketidakpuasan dapat memicu seseorang untuk keluar dan mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, Lum *et al.* (1998) merumuskan hipotesis yaitu kepuasan karyawan berpengaruh pada niat untuk keluar pada karyawan.

Shaw *et al.* (1998) mengemukakan bahwa terdapat 2 hal yang membuat seorang karyawan tidak lagi bekerja dalam suatu organisasi, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* atau *quit* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh

faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya, *involuntary turnover* atau pemecatan menggambarkan keputusan pemberi kerja (*employer*) untuk menghentikan hubungan kerja dan bersifat *uncontrollable* bagi karyawan yang mengalaminya. Rizwan *et al.* (2014) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dan niat untuk keluar pada karyawan. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar pada karyawan.

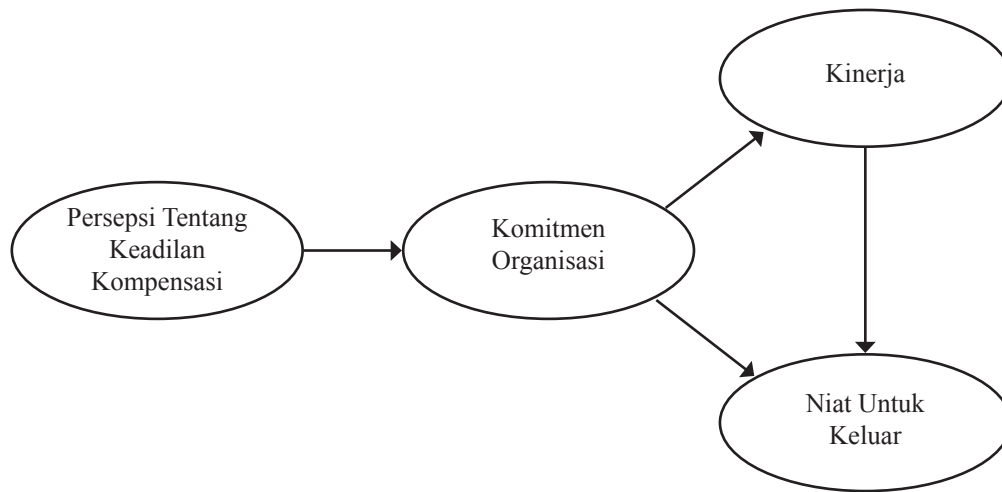
Definisi kinerja karyawan adalah keterampilan karyawan untuk melakukan berbagai pekerjaan, terkait dengan kebutuhan pekerjaan. Definisi kinerja menurut Saeed *et al.* (2014) adalah kemampuan pekerja untuk melakukan berbagai pekerjaan karena persyaratan pekerjaannya. Penyelesaian tanggungjawab yang berhubungan dengan pekerjaan oleh seorang karyawan menunjukkan kinerja dan itu dihubungkan dengan prestasi atau kegagalan. Lebih lanjut dikatakan bahwa

terdapat hubungan negatif antara kinerja karyawan dan niat untuk keluar dari organisasi. Ketika karyawan memiliki kinerja yang rendah, biasanya akan diikuti dengan niat untuk keluar dari organisasi karena karyawan merasa tidak dapat melakukan pekerjaan seperti yang seharusnya dan keberadaannya di dalam organisasi menjadi tidak bermanfaat. Namun sebaliknya, jika karyawan memiliki kinerja yang tinggi maka karyawan cenderung akan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi yang rendah, karena karyawan merasa dirinya dibutuhkan perusahaan. Berdasar penjelasan tersebut, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar.

HASIL PENELITIAN

Hasil uji validitas untuk variabel persepsi tentang keadilan kompensasi, komitmen organisasional, kinerja dan niat untuk keluar (*intention to leave*) dapat dilihat pada Tabel 1.



Gambar 1
Model Penelitian

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Kode	Item Pernyataan	Factor Loading	Status
PKK1	Saya merasa kompensasi yang diberikan perusahaan sudah cukup adil.	0,777	Valid
PKK2	Saya merasa kompensasi yang saya terima setara dengan yang diterima orang lain untuk pekerjaan sejenis di perusahaan ini.	0,747	Valid
PKK3	Saya merasa kompensasi yang saya terima adil terkait dengan yang saya lakukan dalam pekerjaan saya.	0,793	Valid
PKK4	Saya merasa kompensasi yang saya terima setara dengan yang diterima orang lain untuk pekerjaan sejenis di perusahaan lain.	0,539	Valid
KO1	Saya bersedia memberikan upaya yang lebih dari yang diharapkan untuk kesuksesan perusahaan.	0,724	Valid
KO2	Saya sering memberitahu kenalan saya bahwa perusahaan tempat saya bekerja adalah perusahaan yang baik.	0,802	Valid
KO3	Saya mau menerima tugas apapun di perusahaan ini.	0,788	Valid
KO4	Saya merasa bahwa adanya kemiripan antara nilai - nilai yang saya miliki dan perusahaan miliki.	0,648	Valid
KO5	Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahwa saya bekerja di perusahaan ini.	0,841	Valid
KO6	Saya sangat peduli terhadap masa depan perusahaan ini.	0,764	Valid
KO7	Saya merasa perusahaan ini merupakan perusahaan terbaik untuk bekerja.	0,825	Valid
KIN1	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya dengan baik.	0,919	Valid
KIN2	Saya selalu memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi kerja.	0,955	Valid
KIN3	Saya selalu melaksanakan tugas-tugas yang seharusnya saya lakukan.	0,958	Valid
KIN4	Saya selalu memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan.	0,951	Valid
KIN5	Saya tidak pernah melalaikan unsur-unsur pekerjaan yang wajib saya lakukan.	0,937	Valid
KIN6	Saya tidak pernah gagal melaksanakan tugas-tugas penting.	0,920	Valid
NK1	Saya berencana untuk mencari pekerjaan baru dalam beberapa bulan ke depan.	0,865	Valid
NK2	Jika saya bisa memilih, saya tidak akan bertahan lebih lama lagi di perusahaan ini.	0,915	Valid
NK3	Saya akan segera mengundurkan diri jika ada pekerjaan yang tersedia di tempat lain.	0,939	Valid
NK4	Saya tertarik untuk mengambil kesempatan bekerja di tempat lain.	0,922	Valid
NK5	Saya yakin bahwa saya dapat dengan mudah menemukan pekerjaan setara atau lebih baik.	0,863	Valid

Keterangan:

PKK : Persepsi tentang Keadilan Kompensasi

KO : Komitmen Organisasional

NK : Niat untuk Keluar

KIN : Kinerja

Hasil uji reliabilitas untuk variabel persepsi tentang keadilan kompensasi, komitmen organisasional, kinerja dan niat untuk keluar (*intention to leave*) dapat dilihat pada Tabel 2.

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan variabel – variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan pada kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Hasil uji statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata PKK (persepsi keadilan kompensasi) sebesar 3.2895 yang berarti bahwa rata-rata responden memiliki persepsi terhadap keadilan kompensasi yang baik. Nilai rata-rata KO (komitmen organisasional) sebesar 3.6792 menunjukkan rata-rata responden memiliki tingkat

komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi. Nilai rata-rata NK (niat untuk keluar) sebesar 3.0298 menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki niat untuk keluar yang cukup tinggi. Nilai rata-rata KIN (kinerja) sebesar 3.7310 yang menunjukkan bahwa rata-rata responden memiliki kinerja yang baik. Jumlah responden penelitian yang terbatas, maka untuk melakukan pengujian model fit melalui *Structural Equation Modeling* (SEM). Peneliti menggunakan program AMOS 22 dengan metode analisis jalur *two step*. Pengujian dilakukan dengan cara melihat hasil output sehingga dapat diketahui apakah model secara umum memiliki *model fit* yang baik. Selanjutnya, pengujian hipotesis dapat dilakukan sesuai dengan model yang diteliti. Tabel 4 menunjukkan model *fit* penelitian:

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Kategori
Persepsi tentang Keadilan Kompensasi	0,685	Reliabilitas baik
Komitmen Organisasional	0,887	Reliabilitas baik
Kinerja	0,972	Reliabilitas baik
Niat untuk Keluar	0,882	Reliabilitas baik

Tabel 3
Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Deviasi	PKK	KO	NK	KIN
PKK	3.2895	0.61199	1	0.237*	-0.038	-0.019
KO	3.6792	0.64996		1	-0.340**	0.468**
NK	3.0298	0.74370			1	0.002
KIN	3.7310	0.60379				1

* menunjukkan korelasi yang signifikan pada tingkat 0.05 (2-tailed)
** menunjukkan korelasi yang signifikan pada tingkat 0.01 (2-tailed)

Keterangan:

- PKK : Persepsi tentang Keadilan Kompensasi
- KO : Komitmen Organisasional
- NK : Niat untuk Keluar
- KIN : Kinerja

Tabel 4
Hasil Uji Model Fit

Model Fit Index	Kriteria	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil	0,284	Baik
CMIN/DF	≤2	0,142	Baik
GFI	>0,90	0,999	Baik
AGFI	>0,90	0,994	Baik
TLI	>0,95	1,104	Kurang Baik
CFI	>0,95	1,000	Baik
RMSEA	≤0,80	0,000	Baik

Nilai CMIN/DF dinilai baik karena berada di dalam kriteria yaitu 0,142 dengan nilai batas dibawah 2. Nilai GFI (*Goodness of Fit*) sebesar 0,999. Semakin nilai GFI mendekati angka 1 maka semakin baik, jadi nilai kesesuaian antara model dengan data dalam penelitian ini dapat dikatakan sangat baik. Nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) sebesar 0,994 juga dapat dikatakan baik karena berada di atas batas maksimum 0.9 namun berada dibawah 1,0. Nilai TLI (*Tucker Lewis Index*) sebesar 1,104 dapat dikatakan kurang baik karena nilainya melebihi angka 0,9. Nilai CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar 1. Semakin nilai CFI mendekati angka 1,0 maka semakin baik, jadi nilai kesesuaian antara model dengan data dalam penelitian ini dapat dikatakan baik. Nilai RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar 0,000 dapat dikatakan baik, karena memenuhi kriteria penerimaan model yaitu dibawah batas 0,8. Berdasar keseluruhan hasil data evaluasi model hampir keseluruhan data memiliki nilai yang baik, kecuali pada nilai TLI. Jadi dapat disimpulkan bahwa model *fit* penelitian ini dapat dikatakan baik. Hasil pengujian hipotesis 1 sampai dengan 4 dapat dilihat di Tabel 5.

Hipotesis H1 yang menyatakan bahwa persepsi tentang keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terbukti didukung ($\beta = 0,322$ pada $p \text{ value} < 0,05$). Hipotesis H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti didukung dan signifikan ($\beta = 0,500$ pada $p \text{ value} < 0,05$). Hipotesis H3 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar pada karyawan terbukti didukung ($\beta = -0,520$ pada $p \text{ value} < 0,05$). Hipotesis H4 yang menyatakan bahwa kinerja

karyawan berpengaruh negatif terhadap niat keluar pada karyawan terbukti didukung ($\beta = 0,239$ pada $p \text{ value} < 0,05$).

PEMBAHASAN

Hasil pengujian hipotesis H1 menjelaskan bahwa persepsi tentang keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional terbukti didukung. Hal ini menunjukkan semakin baik persepsi karyawan tentang keadilan kompensasi mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan. Persepsi tentang keadilan kompensasi yang baik ketika bekerja di Toko Buku Gramedia ikut meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil pengujian H2 menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan diikuti dengan kinerja karyawan yang semakin meningkat. Hasil ini mendukung Irefin & Mechanic (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja pada karyawan dalam organisasi.

Hasil pengujian H3 menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar pada karyawan terbukti didukung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka niat untuk meninggalkan organisasi akan semakin rendah. Hasil ini mendukung Moussa (2013) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara komitmen organisasional pada karyawan terhadap niat untuk keluar dari organisasi.

Tabel 5
Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis	Standardized Regression Weights (β)	P_value	Keterangan
H1	Persepsi tentang keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	0,322	0,006	Didukung
H2	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	0,500	0,000	Didukung
H3	Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat keluar pada karyawan	-0,520	0,000	Didukung
H4	Kinerja karyawan berpengaruh negatif terhadap niat keluar pada karyawan karyawan	0,239	0,025	Didukung

Hasil pengujian H4 menjelaskan bahwa kinerja berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar pada karyawan terbukti tidak didukung. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa kinerja karyawan toko buku Gramedia tidak berpengaruh terhadap niat karyawan untuk keluar. Walaupun karyawan memiliki kinerja yang tinggi, karyawan tetap akan memikirkan untuk meninggalkan organisasi dan berusaha mencari pekerjaan di tempat lain. Hasil hipotesis ke empat ini mendukung Carmeli & Weisberg (2006) yang menjelaskan bahwa tidak terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kinerja dan niat untuk keluar pada karyawan. Penelitian ini membuktikan adanya variabel-variabel independen yang memiliki pengaruh terhadap variabel dependen niat untuk keluar (*intention to leave*). Pengaruh – pengaruh tersebut terletak pada variabel persepsi tentang keadilan kompensasi, komitmen organisasional, dan niat untuk keluar (*intention to leave*). Pengaruh – pengaruh tersebut terdapat pada persepsi tentang keadilan kompensasi yang berpengaruh pada komitmen organisasional, persepsi terhadap keadilan kompensasi yang berpengaruh terhadap niat untuk keluar, komitmen organisasional yang berpengaruh pada kinerja, komitmen organisasional yang berpengaruh pada niat untuk keluar, dan kinerja yang tidak berpengaruh terhadap niat untuk keluar.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasar hasil penelitian dan pembahasan, maka disimpulkan bahwa persepsi tentang keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, berarti semakin tinggi persepsi tentang keadilan kompensasi yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka maupun organisasi. Persepsi tentang keadilan kompensasi positif akan membuat komitmen karyawan semakin meningkat sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan prosedur yang sudah ditetapkan. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya komitmen organisasional yang tinggi akan diikuti dengan kinerja yang semakin baik. Komitmen yang tinggi pada karyawan terhadap organisasi dapat membuat karyawan meluangkan lebih banyak waktu, tenaga, dan upaya demi terca-

painya tujuan organisasi. Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap niat untuk keluar dari organisasi, berarti semakin tinggi komitmen organisasional karyawan maka semakin rendah niat untuk keluar dari toko buku Gramedia. Karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung akan tetap bertahan di dalam organisasi karena adanya keterlibatan perasaan emosional (rasa cinta) terhadap organisasi. Kinerja karyawan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap niat untuk keluar. Semakin baik kinerja karyawan maka akan diikuti dengan semakin tingginya niat untuk keluar dari organisasi, karena karyawan yang memiliki kinerja baik akan merasa mampu untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan kinerja yang buruk cenderung untuk memilih bertahan di dalam organisasi karena merasa sulit jika harus mencari pekerjaan di tempat lain, sehingga bertahan di dalam organisasi dirasa merupakan hal yang tepat.

Saran

Berdasar simpulan tersebut, maka saran untuk penelitian yang akan datang adalah dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel-variabel yang dapat mengukur niat untuk keluar (*intention to leave*) pada karyawan dalam suatu organisasi dan menambah jumlah responden untuk memperluas jangkauan pencarian responden sehingga hasil penelitian lebih *robust*.

DAFTAR PUSTAKA

- Carmeli, A., & Weisberg, J. 2006. "Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees". *Human Resource Development International*, 9(2): 191–206.
- Cohen, A. 1993. "Work Commitment and Relation to Withdrawal Intentions and Union Effectiveness". *Journal of Business Research*, 26: 75-90.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. 1994. "Organizational Commitment and Turnover Intentions

- of Marketing Managers”. *Journal of Applied Research*, 10(3): 87-95.
- Demirel, Y. & Yücel, İ. 2013. “The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Study on Automotive Industry”. *International Journal of Social Sciences*, 2(3): 26–37.
- Dixit, V., & Bhati, M. 2012. “A Study about Employee Commitment and Its Impact on Sustained Productivity in Indian Auto-Component Industry”. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(6): 34–51.
- Gim, G. C. W., & Desa, N. M. 2014. “The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia”. *International Journal of Social Science and Humanity*, 4(6), 487-492.
- Greenberg, J. 1990. “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”. *Journal of Management*, 16(2): 399-432.
- Hassan, A. 2002. “Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave”. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2): 55-66.
- Irefin, P. & Mechanic, M. A. 2014. “Effect of Employee Commitment on Organizational Performance in Coca Cola Nigeria Limited Maiduguri, Borno State”. *Journal of Humanities And Social Science*, 19(3): 33-41.
- Lum, *et al.* 1998. “Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment”. *Journal of Organizational Behavior*, 19: 305-320.
- Mayer, J. D., & Cobb, C. D. 2000. “Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?”. *Educational Psychology Review*, 12(2): 163-183.
- Memari, N., Mahdieh, O., & Marnani, A. B. 2013. “The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: “A Study of Meli Bank”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 5(5): 164-171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. 1979. “The Measurement of Organizational Commitment”. *Journal of Vocational Behaviour*, 14: 224-247.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., & Iqbal, F., & Hussain, A. 2014. “Determinants of Employees Intention to Leave: A Study from Pakistan”. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3): 1-18.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. 2014. “The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment”. *International Journal of Learning & Development*, 4(2): 242-256.
- Saeed, R., Mussawar, S., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayab, H. H., & Yaseen, S. 2013. Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(9): 1200-1208.
- Shaw, *et al.* 1998. “An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover”. *Academy of Management Journal*, 41(5): 511-525.
- Suliman, A., & Al-Kathairi, M. 2013. “Organizational Justice, Commitment and Performance in Developing Countries”. *Employee Relations*, 35(1): 98-115.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. 1993. “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention

and Turnover: Path Analysis Based on Analytic Findings”. *Personnel Psychology*, 46: 259-93.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. 2000. “Perspectives on Models of Job Performance”. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4): 216-226.