

# Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di Surabaya

Meru Muhammad  
Dra. Fajrianti, M.Psi  
[merumuh@gmail.com](mailto:merumuh@gmail.com)  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

---

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover pada karyawan arsitek dan teknik sipil di perusahaan konsultan konstruksi bangunan gred 4 Surabaya. Intensi turnover adalah niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Keadilan organisasi adalah persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari organisasi. Keadilan organisasi dibagi menjadi empat dimensi, yaitu: keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi.

Keadilan Organisasi diukur dengan menggunakan Organizational Justice Survey (OJS) yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) sedangkan intensi turnover diukur dengan menggunakan kuesioner yang dibuat oleh Neni Artha Doloksaribu (2002). Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik statistik analisis regresi linier dan analisis dengan bantuan SPSS 16.0 for Windows. Penelitian ini dilakukan di enam perusahaan konsultan konstruksi bangunan gred 4 anggota INKINDO yang ada di Surabaya. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 43 orang.

Dari analisa hasil penelitian melalui regresi linier sederhana, diperoleh koefisien determinan ( $R^2$ ) pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover sebesar 0,626 dan nilai  $F$  sebesar 68,77 dengan taraf signifikansi sebesar 0,00. hal ini menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi dapat memprediksikan intensi turnover sebesar 62,6%. Koefisien regresi  $X$  yang didapat sebesar (-)1,409 menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover adalah negatif. Hal ini menyatakan bahwa setiap kenaikan keadilan organisasi akan menurunkan intensi turnover karyawan arsitek dan teknik sipil. Dari hasil analisa regresi linier berganda didapatkan bahwa dimensi keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap intensi turnover adalah dimensi keadilan prosedural.

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

**Abstract.** This research aims to find out and analyze the influence of organizational justice on employee turnover intention on architects and civil engineers at construction consultant company. Turnover intention is individual's intention to leave from organization. Organizational justice is perception of fair about the treatment received from organization. Organizational justice divided into four dimensions, namely: procedural justice, distributive justice, interpersonal justice, and informational justice.

Organizational justice was measured using the Organizational Justice Survey (OJS) developed by Collquitt (2001), while turnover intention was measured using a questionnaire made by Neni Artha Doloksaribu (2002). Data analysis was performed using linear regression and multiple linear regression analysis by SPSS 16.0 for Windows. This research was conducted in six construction consulting company members INKINDO in Surabaya. The samples used by 43 people.

Based on result from data analyzed, the value of determinant coefficient ( $R^2$ ) the influence of organizational justice on turnover intention is 0,626 and  $F$  value is 68,77 with a significance level 0,000.

---

Korespondensi: Meru Muhammad Departemen Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Jl. Dharmawangasa Selatan Dalam Surabaya 60286, e-mail: merumuh@gmail.com

*This indicates that Organizational justice affect turnover intention variable and organizational justice can predict turnover intention variable as much as 62,6%. Regression coefficient is (-) 1,409 that indicates negative affect of organizational justice on employee turnover intention. Multiple linear regression result that the dimensions of organizational justice most influential on turnover intention is procedural justice.*

*Keyword: Organizational justice, turnover intention*

## PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara yang padat penduduk, memiliki jumlah pekerjaan yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah pencari kerja. Di Surabaya saja, untuk tahun 2010 ada sekitar 80.000 orang yang tidak bekerja menurut data dari Dinas Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Kependudukan Jawa Timur. Dengan adanya data tersebut isu-isu mengenai turnover seperti yang tidak begitu menjadi masalah.

Turnover adalah keluarnya individu dari organisasi tempat dia bekerja. Turnover yang berlebihan sering melahirkan konsekuensi-konsekuensi negatif dan pada kondisi ekstrim dapat menghambat usaha untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi ditinggalkan oleh karyawan-karyawan terbaiknya (Kueandkk, 2010).

Survei yang dilakukan oleh PT. Towers Watson (2011) menunjukkan bahwa tingkat turnover di Indonesia secara keseluruhan pada tahun 2010 adalah 12,2% atau lebih tinggi 3% dibandingkan tahun 2009. Laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa saat ini banyak perusahaan sedang mengalami kesulitan merekrut maupun mempertahankan (retention) karyawan yang memiliki keahlian, performa tinggi dan yang memiliki potensi untuk berkembang. Organisasi yang tidak mampu merekrut dan mempertahankan karyawan yang sangat terampil atau memiliki keahlian, akan menghambat atau mungkin menghancurkan pengembangan kompetensi organisasi dan keunggulan kompetitif.

Salah satu bidang pekerjaan yang bergantung pada tenaga ahli adalah perusahaan konsultan konstruksi bangunan. Pada perusahaan konstruksi bangunan, sebagian besar subyeknya memilih untuk meninggalkan perusahaan karena mengalami ketidakpuasan kerja lebih tinggi dibandingkan dengan bidang pekerjaan lain. Selain itu, faktor organisasi juga penting dan menjadi perhatian. Praktik-praktik manajemen yang berkorelasi kuat dengan keinginan meninggalkan pekerjaan menandakan bahwa mereka memiliki perhatian terhadap masalah-masalah 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.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mencoba untuk meneliti pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi turnover dengan subjek yang berbeda-beda. Dari penelitian-penelitian tersebut masih terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian, sehingga penulis menganggap topik ini masih perlu diteliti lagi terutama pada bidang pekerjaan konsultan konstruksi bangunan yang karyawannya rata-rata memiliki keahlian khusus yang jumlahnya terbatas di pasar tenaga kerja.

## INTENSI TURNOVER

Turnover sebagai proses individu pindah atau keluar dari organisasi. Konsep turnover memiliki dampak besar pada organisasi. Turnover memiliki kontribusi negatif terhadap efektivitas organisasi dan komitmen karyawan yang bertahan.

Beberapa peneliti turnover mengubah fokus mereka kepada konsep intensi turnover. Bluedorn (1982) menemukan bahwa intensi turnover memiliki korelasi yang tinggi dengan turnover aktual dalam 13 dari 14 penelitian yang telah dilakukan (dalam Hemdi dan Rahim, 2011). Meta-analisis yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) mengkonfirmasi bahwa intensi lebih dapat memprediksikan turnover daripada sikap seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasi (dalam Hemdi dan Rahim, 2011).

## Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap orang-orang dalam organisasi. Menurut Cropanzano dan Greenberg (1993) keadilan organisasi adalah persepsi keadilan menurut karyawan tentang perlakuan yang diterima dari organisasi.

Keadilan organisasi memahami persepsi individu di organisasi mengenai keadilan atas hasil yang mereka terima, prosedur yang digunakan dalam pembagian hasil tersebut, dan perlakuan yang mereka terima selama di organisasi. Keadilan merupakan konsep yang subjektif dan deskriptif dalam menangkap kebenaran, bukan realitas obyektif atau perspektif kode moral. (Cropanzano, 2007).

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

### **Keadilan Distributif**

Keadilan distributif adalah sejauh mana semua orang diperlakukan sama di bawah kebijakan, terlepas dari ras, etnis, gender, usia, atau karakteristik demografi lainnya. Dasar dari berkembangnya keadilan distributif adalah teori equity yang dikembangkan oleh Adams (1965) dan model penilaian keadilan yang dikembangkan oleh Leventhal (1976) (Fortin, 2010). Teori equity berfokus pada reaksi terhadap ketidakadilan, sedangkan model penilaian keadilan mempelajari kondisi dimana orang secara proaktif menggunakan berbagai norma-norma keadilan.

Komponen penting dalam teori equity adalah masukan (inputs) dan hasil (outcomes). Inputs dideskripsikan sebagai segala sesuatu yang seseorang anggap sebagai kontribusinya terhadap pertukaran dimana seseorang mengharapkan sebuah timbal balik yang seimbang. Sedangkan outcomes dideskripsikan sebagai reward yang diterima oleh individu dari pertukaran tersebut (Adam, 1965, dalam Lee, 2000).

### **Keadilan Prosedural**

Menurut Greenberg (1990) keadilan prosedural adalah persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Dreher dan Dougherty (2001) menyatakan bahwa keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi karyawan tentang kebijakan dan prosedur keadilan yang digunakan untuk menjelaskan distribusi hasil (outcomes).

6 aturan keadilan prosedural yang mendefinisikan kriteria dimana prosedur pengalokasian dianggap adil adalah:

1. Konsistensi. Prosedur yang adil harus konsisten baik dari orang satu kepada orang yang lain maupun dari waktu ke waktu. Setiap orang memiliki hak untuk diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.

2. Minimalisasi bias. Kepentingan-kepentingan pribadi harus dicegah dalam proses pengalokasian.
3. Informasi yang akurat. Proses pengalokasian keadilan harus didasarkan pada informasi yang akurat. Informasi dan opini harus dikumpulkan dan diproses sedemikian rupa sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mengambil keputusan.
4. Dapat diperbaiki. Kesempatan harus ada untuk memperbaiki proses alokasi. Prosedur yang adil mengandung aturan yang bertujuan untuk memperbaiki kesalahan yang ada ataupun kesalahan yang mungkin akan muncul.
5. Representatif. Prosedur dikatakan adil bila sejak awal ada upaya untuk melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Meskipun keterlibatan yang dimaksudkan dapat disesuaikan dengan sub-sub kelompok yang ada, secara prinsip harus ada penyertaan dari berbagai pihak sehingga akses untuk melakukan kontrol juga terbuka.
6. Etis. Prosedur yang adil harus sesuai dengan moral dan nilai-nilai etika atau sebuah aturan yang disepakati bersama. Dengan kata lain, bila berbagai hal diatas terpenuhi namun tidak sesuai dengan etika, maka belum bisa dikatakan adil.

Keadilan prosedural menjadi dasar untuk memelihara legitimasi sebuah institusi. Prosedur yang adil dapat mengurangi "ill effect" dari hasil yang tidak sesuai (unfavourable). Ketika karyawan percaya bahwa pimpinan telah menggunakan proses perencanaan secara adil, mereka akan lebih memberikan dukungan, dan lebih berkomitmen kepada organisasi. Hal ini pada gilirannya akan menciptakan kepercayaan dan komitmen yang membangun kerjasama dalam pelaksanaan strategi. Di sisi lain, Ketidakadilan prosedural menghasilkan kemarahan dan menyebabkan ketidakpercayaan dan kebencian (Cropanzano, 2007).

### **Keadilan Interpersonal**

Keadilan interpersonal didefinisikan sebagai tingkat dimana seseorang diperlakukan dengan sopan, hormat, dan martabat. Greenberg (1993) mengklasifikasikan keadilan interpersonal sebagai aspek sosial dari keadilan distributif. 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.

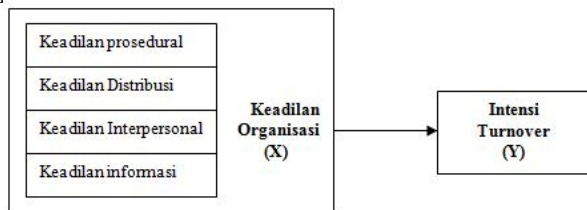
### Keadilan Informasi

Greenberg (1993) mengklasifikasikan keadilan informasi sebagai aspek sosial dari keadilan prosedural. Bies dan Shapiro (dalam Colquitt, 2001) mendeskripsikan keadilan informasi sebagai persepsi apakah pihak yang menentukan keputusan telah memberikan penjelasan mengenai outcomes yang mempengaruhi individu. Karyawan yang menerima keputusan negatif merasa berhak untuk mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan tersebut dibuat, sementara pimpinan berkewajiban secara moral untuk memberikan penjelasan yang mendasari keputusan. Ketika itu terjadi, maka karyawan merasa pimpinan telah memenuhi kewajibannya dan memperlakukan mereka dengan respek, walaupun menerima outcomes negatif.

### Keadilan Organisasi dan Intensi Turnover

Keadilan organisasi memiliki dampak terhadap intensi karyawan untuk meninggalkan organisasi. Beberapa studi telah dilakukan untuk mencari korelasi dan signifikansi antara aspek-aspek keadilan organisasi dan intensi turnover (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al, 2001; Jahangir, Akbar, & Begum, 2006; Loi, Hang-yue, & Foley, 2006). Ketidakeimbangan dalam persepsi equity dapat menyebabkan seorang karyawan merasa seolah-olah sedang diperlakukan tidak adil. Pada akhirnya persepsi keadilan organisasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan memiliki pikiran untuk meninggalkan organisasi.

Dalam meta-analisisnya, Colquitt et al. (2001), menyimpulkan bahwa seluruh dimensi dari keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal mempengaruhi intensi turnover. Keadilan distributif memiliki korelasi tertinggi dengan intensi turnover. Keadilan prosedural dan keadilan informasi yang cukup berkorelasi. Terakhir, keadilan interpersonal memiliki korelasi yang lemah dengan intensi turnover



### METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah karyawan arsitek dan konstruktor di 5 perusahaan konsultan konstruksi bangunan gred 4 anggota INKINDO Jawa Timur di Surabaya yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan kriteria tersebut diperoleh 43 orang karyawan yang menjadi sampel penelitian.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur intensi turnover dibuat oleh Neni Artha Doloksaribu (2002) yang terdiri dari 32 aitem yang dibagi dalam aitem favourable dan aitem unfavourable dengan reliabilitas sebesar. Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur keadilan organisasi adalah Organizational Justice Survey (OJS) yang dibuat oleh Colquitt (2001). Alat ukur ini berjumlah 20 aitem yang terdiri dari, 7 aitem untuk mengukur dimensi keadilan prosedural, 5 aitem untuk mengukur dimensi keadilan distributif, 4 aitem untuk mengukur dimensi keadilan interpersonal, dan 4 aitem untuk mengukur keadilan informasi.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisa regresi linier sederhana untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasi terhadap intensi turnover. Selain itu digunakan juga analisis regresi linier berganda untuk mengetahui dimensi keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap intensi turnover.

### HASIL PENELITIAN.

Jumlah subyek dalam penelitian ini adalah 43 orang yang tersebar pada 5 perusahaan konsultan konstruksi bangunan. Tabel dibawah ini menunjukkan profil dari subyek penelitian ini.

Tabel 1. Karakteristik demografis subyek

Keterangan	Jumlah (prosentase)
Usia:	
21-30	16 (36%)
31-40	16 (36%)
41-50	9 (21%)
51-60	3 (7%)
Lama Bekerja:	
6 bulan – 1 tahun	3 (7%)
1 tahun – 3 tahun	12 (28%)
3 tahun – 5 tahun	11 (26%)
> 5 tahun	17 (39%)
Total	43 (100%)

Berdasarkan uji asumsi yang dilakukan dengan bantuan program SPSS, maka didapatkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan intensi turnover berdistribusi normal. Sifat hubungan antara masing-masing variabel bebas dengan variabel terikatnya adalah linier.

Antara sesama variabel bebas koefisien korelasinya tidak terlalu tinggi. Berdasarkan uji multikolinier menunjukkan bahwa terjadi multikolinier antar variabel bebas namun masih dapat ditoleransi karena skor VIF lebih rendah dari 10.

Berikut ini adalah tabel yang dihasilkan dari analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini:

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Pemodelan Regresi Linier Sederhana**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,792	0,626	0,617	13,84690

Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi.  
 Dependent Variable: Intensi Turnover.

**Tabel 3. Anova Model Regresi Linier Sederhana**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Signifikansi
1	Regression	13185,772	1	13185,772	68,770	0,000
	Residual	7861,204	41	191,737		
	Total	21046,977	42			

Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi.  
 Dependent Variable: Intensi Turnover.

**Tabel 4. Penaksir Parameter Koefisien Regresi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Signifikansi
		B	Std. Error	Beta		
1	Constant	183,906	12,115		15,180	0,000
	Keadilan Organisasi	-1,409	0,170	-0,792	-8,293	0,000

Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi.  
 Dependent Variable: Intensi Turnover.

Berdasarkan tabel, terlihat bahwa nilai F yang dihasilkan dari analisis regresi sederhana sebesar 68,770 dengan nilai signifikansi 0,000. Dengan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara keadilan organisasi terhadap intensi turnover karyawan arsitek dan konstruktor.

Berdasarkan tabel terlihat bahwa nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,626 yang artinya 62,6% variabel keadilan organisasi dapat memprediksi intensi turnover karyawan arsitek dan konstruktor. Sedangkan 37,4% merupakan faktor lain yang tidak dijelaskan oleh keadilan organisasi.

Berdasarkan informasi yang terdapat pada tabel dapat diketahui persamaan garis regresinya, yaitu  $Y = 183,906 - 1,409X$ . Artinya, jika tidak ada nilai keadilan organisasi maka besaran nilai intensi turnover adalah 183,906 satuan. Setiap penambahan 1 satuan nilai keadilan organisasi akan menurunkan nilai intensi turnover sebesar 1,409 satuan.

**Tabel 5. Penaksir Parameter Koefisien Regresi Linier Ganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sigifikansi	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	188,962	13,129		14,393	0,000		
	Keadilan Prosedural	-2,177	1,030	-0,413	-2,113	0,041	0,237	4,223
	Keadilan Distributif	-0,733	0,868	-0,118	-,844	0,404	0,458	2,182
	Keadilan Interpersonal	-1,419	1,091	-0,192	-1,300	0,201	0,415	2,407
	Keadilan Informasi	-1,132	1,150	-0,167	-,984	0,331	0,314	3,183

Dependent Variable: Intensi Turnover

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa seluruh dimensi keadilan organisasi, yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi memiliki pengaruh negatif terhadap intensi turnover. Diantara keempat dimensi tersebut, dimensi keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap intensi turnover karyawan arsitek dan konstruktor adalah keadilan prosedural.

**PEMBAHASAN**

Dimensi keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap intensi turnover adalah keadilan prosedural. Jika dibandingkan dengan keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi, keadilan prosedural memiliki koefisien korelasi tertinggi, yaitu 2,177. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pare dan Tremblay (2007), dan Lambert dkk (2010). Nadiri dan Tanova (2009) melakukan penelitian untuk mengetahui peran keadilan organisasi terhadap intensi turnover pada industri perhotelan. Hasil yang ditemukan adalah dimensi yang paling berperan dalam mempengaruhi intensi turnover adalah keadilan prosedural. Begitu juga pada profesional bidang teknologi informasi, bidang ini lebih mementingkan keadilan prosedural daripada dimensi keadilan organisasi yang lain (Pare dan Tremblay 2007). Tenaga kerja yang memiliki keahlian tinggi pada sebuah organisasi juga rawan memiliki keinginan untuk keluar jika mendapat perlakuan kurang adil terutama dalam hal prosedur pembagian hasil, keadaan ini semakin didukung jika ada organisasi lain yang dapat menawarkan lingkungan kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan apa yang telah dilakukan oleh Lee (2000), Handi dan Suhariadi (2006), dan Handlon (2009), yang kesemuanya menyatakan bahwa keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap intensi turnover dibandingkan dengan keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasi. Subyek-subyek pada penelitian tersebut lebih mempertimbangkan hasil (gaji, tunjangan promosi jabatan, dll) yang adil yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada organisasi untuk memutuskan apakah bertahan atau tidak daripada prosedur yang digunakan untuk menetapkan besaran hasil yang mereka terima.

Jika membandingkan antara hasil penelitian yang mendukung bahwa keadilan prosedural lebih memiliki pengaruh terhadap intensi turnover dengan hasil penelitian yang menyatakan

keadilan distributif lebih berpengaruh terhadap intensi turnover, maka dapat diketahui bahwa karakteristik subyek akan berpengaruh terhadap hasil. Subyek-subyek yang lebih mementingkan keadilan distributif berada dalam bidang pekerjaan yang secara umum tidak membutuhkan keahlian khusus. Berbeda dengan orang-orang yang lebih mementingkan keadilan prosedural berada dalam bidang pekerjaan spesifik yang membutuhkan keahlian khusus.

Selain itu dalam penelitian ini juga dapat diketahui bahwa pengaruh keadilan interpersonal dan keadilan informasi lebih besar dibandingkan dengan keadilan distributif. belum ada hasil penelitian sebelumnya yang mendukung hasil penelitian ini, namun penulis menduga karakteristik bidang pekerjaan memiliki peran yang besar. Dalam setiap pengerjaan proyek selalu memiliki deadline yang harus dipatuhi, sehingga koordinasi yang terus menerus antar berbagai pihak dibutuhkan. Proses koordinasi melibatkan dua hal, yang pertama adalah informasi yang diberikan, dan selanjutnya adalah perlakuan yang diterima selama berkoordinasi. Dalam proses koordinasi ini, memungkinkan terciptanya rasa tidak puas terhadap perlakuan pimpinan proyek atau atasan. Bisa saja seorang karyawan dibentak oleh atasan ketika menyampaikan hasil pekerjaan namun karyawan lainnya tidak. Atau, ketika atasan memberikan alasan penolakan terhadap hasil pekerjaan seorang karyawan, karyawan yang lain tidak mendapatkannya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasi terhadap intensi turnover karyawan arsitek dan konstruktor. Variabel keadilan organisasi dapat memprediksi intensi turnover sebesar 62,6%. Ini berarti bahwa 37,4% sisanya adalah faktor lain yang mempengaruhi intensi turnover karyawan arsitek dan konstruktor. Penelitian ini terbatas hanya dilakukan terhadap karyawan arsitek dan konstruktor di 5 perusahaan konsultan konstruksi bangunan grade 4 di Surabaya sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digeneralisasikan pada lingkup penelitian ini saja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 108, 93-105.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432
- Greenberg, J. (1993). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management review*
- Handi, S., & Suhariadi, F. (2006). Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik. *Jurnal Unair*
- Handlon, R. (2009). The Departure Of The Insurance Agent : The Impact Organizational Commitment , Organizational Justice , And Job Satisfaction Have On Intent To Leave In The Insurance Industry. *ProQuest Dissertasion & Thesis*
- Hemdi, M., & Rahim, A. (2011). The Effect of Psychological Contract and Affective Commitment on Turnover Intentions of Hotel Managers Faculty of Business Management. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 76-89.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Begum, N. (2006). The Impact of Social Power Bases , Procedural Justice , Job Satisfaction , and Organizational Commitment on Employees Turnover Intention. *South Asian Journal of Management*, 13, 72-88.
- Kuean, W., Khin, E., Kaur, S. (2010). Employees Turnover Intention to Leave : The Malaysian Contexts. *The South East Asian Journal of Management*, 93-111.
- Lambert, E., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D., & Jenkins, M. (2005). The Impact of Distributive and Procedural Justice on Social Service Workers. *Social Justice Research*, 18, 411-427.
- Lambert, E., Hogan, N., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38, 7-16.
- Lee, H. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. *ProQuest Dissertasion & Thesis*
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking Employees Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceive Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professional's Turnover Intentions. *Group and Organization Management*.