

Ketidakadilan Promosi dan Perubahan Attitude Karyawan Sebagai Pemicu Turunnya Loyalitas Serta Implikasinya Terhadap Strategi Manajemen SDM

Unfair Promotions and Changes in Employee Attitudes as Triggers for Declining Loyalty and Their Implications for HR Management Strategies

Ailen Aristawidya¹, Ardissa Nasya Azzahra², Aura Rahma Fadillah³, Rahma Najwa Fitria⁴, Zahra Faza Fadlillah⁵

¹⁻⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 05, 2025

Revised 10 November 2025

Accepted 15 November 2025

Available online 24 November 2025

Keywords

Promotion Injustice, Employee Attitudes, Employee Loyalty, Job Satisfaction, Strategic Human Resource Management, Turnover Intention.

Keywords

Ketidakadilan Promosi, Sikap Karyawan, Loyalitas Karyawan, Kepuasan Kerja, Manajemen SDM Strategis, Turnover Intention.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license. Copyright © 2025 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study examines the impact of promotion injustice on employee attitudes and loyalty using a PRISMA-based Systematic Literature Review (SLR). The findings show that unfair promotion practices reduce job satisfaction, weaken affective, normative, and continuance loyalty, and increase turnover risk. These results highlight the importance of transparent, performance-based promotion systems supported by consistent evaluations, clear communication, and career development initiatives. The study also strengthens theoretical understanding by integrating Social Exchange Theory and Organizational Justice Theory within the context of strategic human resource management.

ABSTRACT

Penelitian ini mengkaji dampak ketidakadilan promosi terhadap sikap dan loyalitas karyawan menggunakan metode SLR berbasis PRISMA. Hasilnya menunjukkan bahwa promosi yang tidak adil menurunkan kepuasan kerja, melemahkan loyalitas afektif, normatif, dan kontinuans, serta meningkatkan risiko turnover. Temuan ini menekankan pentingnya sistem promosi yang transparan dan berbasis kinerja, didukung evaluasi konsisten, komunikasi jelas, dan pengembangan karir. Penelitian ini juga memperkuat pemahaman melalui Social Exchange Theory dan Organizational Justice Theory

dalam konteks manajemen SDM

PENDAHULUAN

Loyalitas karyawan menjadi pondasi yang sangat penting untuk menjaga stabilitas dan performa jangka panjang perusahaan. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi tidak hanya berpengaruh pada operasional perusahaan yang menjadi lebih efektif, namun juga terciptanya suasana kerja yang produktif dan harmonis bagi seluruh tim.

Salah satu faktor yang berpengaruh kuat adalah persepsi terhadap keadilan dalam proses promosi. Ketika promosi dianggap tidak adil karena kurang transparansi, favoritisme, atau penilaian kinerja yang tidak objektif, karyawan cenderung mengalami perubahan sikap terhadap organisasi.

Perubahan ini dapat muncul melalui penurunan motivasi, rasa ketidakpedulian, hingga keinginan mencari pekerjaan lain, yang pada akhirnya mengurangi loyalitas dan berpotensi menurunkan produktivitas perusahaan jika tidak ditangani dengan baik. Untuk menanggapi isu ini, manajemen SDM perlu menangani isu ketidakadilan promosi sebagai masalah strategis yang berkaitan dengan kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem penghargaan dan pengembangan karir. Dengan demikian, memahami hubungan antara ketidakadilan promosi,

*Corresponding Author

Email: 2410111091@mahasiswa.upnvj.ac.id¹, 2410111178@mahasiswa.upnvj.ac.id², 2410111154@mahasiswa.upnvj.ac.id³, 2410111104@mahasiswa.upnvj.ac.id⁴, 2410111087@mahasiswa.upnvj.ac.id⁵

perubahan sikap, dan dampaknya terhadap loyalitas menjadi langkah penting dalam merumuskan strategi SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Attitude dalam Perilaku Organisasi

Attitude dalam perilaku organisasi mencerminkan cara karyawan berpikir, merasa, dan merespons situasi kerja, termasuk persepsi mereka terhadap keadilan promosi. Penelitian menunjukkan bahwa promosi yang adil dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepercayaan karena karyawan merasa dihargai (Widyani dan Putra, 2020), sementara promosi yang tidak sesuai harapan dapat menurunkan kepuasan dan memicu keinginan untuk keluar (Effendi dan Hayati, 2025). Ketidakadilan dalam promosi akhirnya membentuk sikap negatif seperti kekecewaan dan hilangnya loyalitas, sedangkan promosi yang transparan dan objektif mampu menumbuhkan sikap positif berupa kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi.

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya ketika kebutuhan, nilai, dan harapan mereka terpenuhi, terutama terkait tugas, kompensasi, hubungan kerja, dan peluang promosi. Teori seperti *Herzberg's Two-Factor Theory*, *Job Characteristics Model*, dan *Equity Theory* menegaskan bahwa kepuasan dipengaruhi oleh motivator intrinsik, karakteristik pekerjaan, serta persepsi keadilan. Kepuasan kerja ini berhubungan langsung dengan attitude karyawan, sehingga ketika mereka merasa tidak puas, khususnya soal promosi atau perkembangan karir akan muncul kekecewaan, turunnya motivasi, dan melemahnya loyalitas. Karena itu, kepuasan terhadap promosi menjadi aspek yang paling sensitif dalam menilai respons karyawan terhadap praktik manajemen SDM.

Organizational Justice

Organizational justice menjelaskan sejauh mana karyawan merasa bahwa proses, keputusan, dan perlakuan dalam organisasi berlangsung adil, mencakup keadilan distributif, prosedural, interaksional, dan informasional. Berbagai studi, termasuk Vaamonde et al. (2018), menunjukkan bahwa keadilan ini mampu menurunkan burnout, meningkatkan kepuasan kerja, dan menekan niat pindah, sehingga berpengaruh pada keputusan karir jangka panjang karyawan. *Distributive justice* menilai keadilan hasil seperti gaji dan promosi, *procedural justice* menilai keadilan proses pengambilan keputusan, dan *interactional justice* menilai kualitas perlakuan interpersonal serta komunikasi. Ketiga dimensi tersebut bersama-sama membentuk persepsi keadilan yang menentukan sikap dan loyalitas karyawan. Karena itu, organisasi perlu mengelola kebijakan promosi secara transparan dan konsisten agar tidak menimbulkan dampak negatif terhadap hubungan kerja.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan menggambarkan komitmen dan keterikatan mereka pada organisasi, yang terbentuk ketika nilai pribadi, tujuan kerja, dan pengalaman sesuai dengan kondisi organisasi. Lingkungan kerja yang suportif, hubungan baik dengan atasan, rasa aman, dan peluang berkembang memperkuat loyalitas, terlihat dari konsistensi kinerja dan kemauan berkontribusi lebih. Loyalitas juga sangat dipengaruhi persepsi terhadap keadilan, penghargaan, dan transparansi organisasi; ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, komitmen jangka panjang terbentuk, namun ketidakadilan, seperti promosi yang tidak transparan dapat menurunkan kepercayaan dan memicu niat pindah (Pratama & Sari, 2022). Karena itu, loyalitas merupakan hasil dari ikatan emosional sekaligus kualitas pengalaman kerja dan kebijakan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan panduan PRISMA untuk menelusuri dan memilih artikel relevan dari berbagai *database* seperti Google Scholar, ScienceDirect, Springer Link, JSTOR, Wiley, Sage, dan Emerald, dengan fokus pada publikasi tahun 2010–2025 terkait manajemen kinerja dan manajemen SDM strategis. Firdaus et al. (2025) menegaskan bahwa manajemen kinerja dan manajemen SDM strategis saling mendukung, di mana SHRM menetapkan tujuan SDM sesuai strategi organisasi, sementara manajemen kinerja menjabarkan cara mencapainya melalui target yang jelas bagi individu dan tim. Hasil manajemen kinerja seperti penilaian kompetensi dimanfaatkan untuk berbagai aktivitas SDM, termasuk pelatihan, pengembangan pegawai, perencanaan suksesi, dan penyusunan kompensasi.

HASIL

Tabel 1. Hasil Sintesis Artikel tentang Keadilan Promosi, Sikap Karyawan, dan Loyalitas dalam Konteks Manajemen SDM

No	Judul	Penulis	Penerbit/Jurnal	Tahun	Hasil	
1.	Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Menurut Persepsi PT. Daenong Global	Naufal Effendi dan Neuneung Ratna Hayati	Syntax Jurnal Indonesia	Literate: Ilmiah	2025	Penelitian Naufal Effendy (2025) menunjukkan bahwa promosi jabatan sangat memengaruhi kepuasan kerja, terutama jika prosesnya adil dan transparan. Sebaliknya, promosi yang tidak jelas atau peluang karir yang terbatas memicu ketidakpuasan yang menurunkan motivasi dan meningkatkan keinginan pindah. Literatur juga menegaskan bahwa persepsi ketidakadilan dalam promosi menciptakan selisih antara harapan dan kenyataan, sehingga kepuasan dan komitmen melemah dan turnover intention meningkat.
2.	Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas	Anak Agung Dwi Widayani dan I Wayan Agus Perman Putra	Jurnal Manajemen	Widya	2020	Penelitian Anak Agung Dwi Widayani (2020) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karena dianggap sebagai bentuk penghargaan ketika diberikan berdasarkan indikator yang jelas. Sebaliknya, promosi yang tidak sesuai merit atau tidak transparan menimbulkan ketidakadilan yang menurunkan

Cabang Denpasar			motivasi, rasa dihargai, dan komitmen kerja. Kondisi ini dapat memicu kekecewaan, penurunan semangat, dan perilaku withdrawal. Temuan ini menegaskan bahwa sistem promosi sangat sensitif terhadap keadilan dan berpengaruh langsung pada sikap karyawan.		
3.	Pengaruh Promosi Jabatan dan Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Toko Hana Elektronik	Aura Putri, Iskandar Ali Alam, Nuris Sanida	Jurnal Maneksi	2025	Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Toko Hana Elektronik. Promosi membuat karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki ikatan yang lebih kuat dengan perusahaan. Sementara itu, keadilan kompensasi tidak memberikan pengaruh signifikan jika diuji secara terpisah, namun ketika dianalisis bersama promosi jabatan, kedua variabel tersebut terbukti memberi kontribusi penting terhadap peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun sistem kompensasi perlu diperbaiki, promosi jabatan tetap menjadi faktor utama yang mendorong kepuasan kerja karyawan.
4.	Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. ID Express Cabang	Njang Aldi dan Rima Handayani	JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia	2025	Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan memberikan dampak yang nyata dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. ID Express Cabang Meruya Selatan Jakarta Barat. Selain itu, motivasi kerja juga turut berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Ketika kedua faktor ini bekerja secara bersama-sama, mereka memberikan pengaruh yang signifikan dalam

Meruya
Selatan
Jakarta
Barat

meningkatkan performa karyawan secara keseluruhan. Dengan kata lain, promosi jabatan dan motivasi kerja saling melengkapi dan menjadi kunci penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan hasil kerja karyawan di perusahaan tersebut.

5.	Perceived Organizational Justice and Turnover Intention among Hospital Healthcare Workers	Mengsti e, M. M.	BMC Psychology (Springer Nature / BioMed Central)	2020	Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi pada karyawan rumah sakit cenderung rendah, terutama pada keadilan distributif dan prosedural. Tingkat turnover intention ditemukan tinggi di rumah sakit publik maupun swasta. Hasil regresi menunjukkan bahwa persepsi keadilan berpengaruh signifikan terhadap niat keluar, dengan keadilan distributif menjadi prediktor paling kuat. Temuan kualitatif menegaskan adanya ketidakseimbangan beban kerja dan imbalan serta kurangnya transparansi dan komunikasi dari manajemen. Secara keseluruhan, rendahnya keadilan organisasi menjadi faktor utama meningkatnya keinginan karyawan untuk keluar.
----	---	---------------------	---	------	--

- | | | | | | |
|----|--|--|--|------|---|
| 6. | The Impact of Organizational Justice on Employee Loyalty: The Mediating Roles of Hygiene and Motivators | Luo, Danxia & Wareewanich, Thitinan | <i>Journal of Kaewpanya</i> (KUEY Journal) | 2024 | Studi ini menunjukkan bahwa seluruh dimensi keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Hubungan ini dimediasi secara signifikan oleh faktor hygiene dan motivator berdasarkan teori Herzberg. Keadilan prosedural dan distributif memiliki kontribusi paling kuat dalam meningkatkan hygiene factors dan motivator, yang kemudian mendorong loyalitas karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa organisasi yang mampu memastikan proses dan keputusan yang adil akan lebih mampu membangun loyalitas melalui peningkatan kondisi kerja dan motivasi intrinsik karyawan. |
| 7. | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja) | Dwi Astuti, Hanna Luthfiana, Nanda Hanifah Putri, Nazwa Shyreen Alievian, Novita Syahidah Sari, dan Pratama, N. A. | <i>Jurnal Ilmu Manajemen Terapan</i> | 2022 | Loyalitas kerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: lingkungan kerja, stres kerja, dan insentif. Lingkungan kerja yang nyaman dan suportif membuat karyawan lebih betah dan merasa dihargai, sehingga meningkatkan loyalitas. Sebaliknya, stres kerja yang tinggi akibat beban berlebih, konflik, atau kondisi kerja yang tidak memadai dapat menurunkan komitmen terhadap perusahaan. Insentif, baik finansial maupun non finansial, juga berperan penting karena penghargaan yang adil mampu menumbuhkan motivasi dan rasa memiliki. Secara konsisten, berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik, stres kerja yang terkelola, dan insentif yang tepat dapat memotivasi karyawan dan memperkuat loyalitas kerja. |

8.	The Turnover Intention Influence d by Job Satisfacti on and Organizat ional Commitm ent	Faridah, Gustini, Salehan, dan Riyanto Efendi.	International Journal of Social Science Research and Review	2022	Penelitian ini menunjukkan bahwa turnover intention karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Pada 98 karyawan UMKM Batik di Yogyakarta, analisis regresi menemukan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap niat pindah kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan dan komitmen, semakin besar kecenderungan karyawan untuk ingin keluar, di mana hasil ini berbeda dari temuan umum sebelumnya yang cenderung menunjukkan hubungan negatif. Kedua variabel ini hanya menjelaskan 0,5% variasi turnover intention, sedangkan 99,5% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja maupun komitmen organisasional tetap memiliki pengaruh signifikan terhadap niat pindah kerja karyawan
9.	How Does Procedur al Justice Affect Job Crafting? The Role of Organizat ional Psycholog ical Ownershi p and High- Performa nce Work Systems	Zhun Gong, Mengxu an Ren, Yingjie Sun, Ziyi Zhang, Wen Zhou, Xiaowei Chen	Behavioral Sciences, MDPI (Basel, Switzerland)	2024	Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berperan penting dalam mendorong job crafting. Ketika proses kerja dianggap adil dan transparan, karyawan merasa dihargai, memiliki rasa percaya, dan terdorong menata ulang pekerjaan secara lebih efektif melalui meningkatnya psychological ownership. Studi ini juga menemukan bahwa high-performance work systems (HPWS) memperkuat pengaruh rasa memiliki terhadap job crafting, meskipun tidak memperkuat hubungan langsung antara keadilan prosedural dan job crafting. Temuan tersebut

menegaskan bahwa keadilan, rasa memiliki, dan dukungan sistem kerja merupakan kombinasi penting dalam mendorong perilaku proaktif karyawan.

10.	Impact of Organizational Justice on Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Trust	Tahira Mubashar, Sadia Musharraf, Soulat Khan, Tayyab Ali Butt	Cogent Psychology (Taylor & Francis (T&F Online))	2022	Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dalam pembagian tugas, proses keputusan, dan sikap atasan, mereka akan lebih percaya pada organisasi. Rasa percaya ini membuat mereka merasa aman, dihargai, dan akhirnya lebih terlibat dalam pekerjaan. Penelitian juga menemukan bahwa keadilan tidak selalu langsung meningkatkan keterlibatan, tetapi bekerja melalui kepercayaan yang terbentuk terlebih dahulu. Secara keseluruhan, organisasi yang konsisten menerapkan keadilan akan lebih mudah membangun hubungan kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih aktif.
-----	---	--	---	------	--

PEMBAHASAN

Konsep Attitude and Job Satisfaction

Sikap kerja menggambarkan bagaimana karyawan menilai dan merespons lingkungan kerja, termasuk persepsi mereka terhadap keadilan promosi. Sikap tersebut terbentuk dari pengalaman harian, perlakuan atasan, serta transparansi kebijakan, di mana promosi berbasis kinerja dapat meningkatkan rasa dihargai, motivasi, dan komitmen. Sebaliknya, promosi yang tidak objektif menurunkan kepercayaan, memicu kekecewaan, dan melemahkan keterlibatan kerja. Kepuasan kerja turut dipengaruhi hubungan dengan rekan, tugas, kompensasi, dan peluang karir, namun promosi menjadi faktor paling sensitif karena langsung menunjukkan apakah usaha karyawan diakui atau tidak. Ketika ketidakadilan promosi terjadi, sikap kerja berubah menjadi negatif, kepuasan menurun, dan memunculkan perilaku withdrawal seperti berkurangnya inisiatif, penundaan pekerjaan, hingga mulai mencari pekerjaan baru. Kondisi ini merusak ikatan emosional, melemahkan rasa kewajiban moral, dan mengurangi alasan rasional untuk bertahan. Sebaliknya, promosi yang adil memperkuat kepercayaan, kejelasan jalur karir, serta hubungan positif antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, sikap kerja dan kepuasan menjadi fondasi penting bagi motivasi, komitmen, dan loyalitas yang berkelanjutan.

Dampak Ketidakadilan Promosi

Ketidakadilan promosi merupakan bentuk ketidakadilan organisasi yang berdampak

kuat pada perilaku dan sikap karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam promosi dapat menurunkan kepuasan kerja, memengaruhi kesehatan psikologis, dan meningkatkan keinginan untuk keluar karena karyawan merasa tidak dihargai dan memandang organisasi kurang objektif dalam menilai kinerja mereka. Dari perspektif manajemen SDM, promosi yang tidak adil juga mengikis kepercayaan terhadap sistem evaluasi, menurunkan motivasi, serta memicu resistensi terhadap kebijakan organisasi. Karena itu, keadilan dalam promosi menjadi faktor penting dalam menjaga loyalitas dan mencegah turnover, sehingga proses promosi perlu dirancang secara transparan, objektif, dan berbasis kinerja agar persepsi keadilan tetap terjaga.

Perubahan Attitude dan Penurunan Loyalitas Karyawan

Ketidakadilan promosi dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory, yang memandang hubungan karyawan dan perusahaan sebagai pertukaran timbal balik antara usaha dengan penghargaan. Ketika karyawan sudah memberikan tenaga, waktu, dan kinerja yang baik, mereka mengharapkan promosi yang adil sebagai bentuk balasan atas kontribusi tersebut. Namun, masalah muncul ketika proses promosi tidak transparan atau diberikan kepada pihak yang dianggap kurang layak, sehingga keseimbangan dalam hubungan pertukaran terganggu. Ketidakseimbangan ini memicu pelanggaran kontrak psikologis karena harapan dan kepercayaan karyawan tidak terpenuhi. Akibatnya, rasa percaya terhadap manajemen menurun, muncul kekecewaan, dan karyawan menyesuaikan diri dengan mengurangi komitmen, bekerja sekadarnya, atau mulai mencari peluang kerja lain. Proses ini menjelaskan bagaimana ketidakadilan promosi dapat memunculkan perubahan sikap yang cukup signifikan.

Dampak pada Dimensi Loyalitas

Ketidakadilan dalam promosi melemahkan ikatan emosional karyawan dengan perusahaan, di mana rasa bangga dan nyaman berubah menjadi kekecewaan yang membuat loyalitas afektif perlahan luntur. Ketika perusahaan dianggap tidak lagi menjunjung nilai keadilan, rasa wajib dan terima kasih yang sebelumnya menjadi alasan bertahan ikut memudar, sehingga pertimbangan rasional seperti manfaat dan kenyamanan tidak mampu menahan frustrasi yang muncul. Kondisi ini menurunkan motivasi, memicu niat keluar, membuat karyawan bekerja sekadarnya, dan menimbulkan kelelahan emosional yang merusak hubungan dengan organisasi. Loyalitas normatif yang didasari rasa kewajiban moral juga ikut goyah, karena karyawan mengalami dilema antara penghargaan di masa lalu dan kekecewaan saat ini. Jika ketidakadilan terus berulang, rasa kewajiban tersebut pun hilang, membuat keputusan resign semakin mudah karena mereka tidak lagi merasa terikat secara moral pada perusahaan.

Outcome perilaku

Ketidakadilan dalam promosi biasanya memicu perubahan perilaku karyawan secara bertahap, dimulai dari menjauh secara emosional, mencari peluang kerja baru, hingga penurunan kinerja karena motivasi dan inisiatif melemah. Jika tidak ditangani, kondisi ini berkembang menjadi niat keluar yang semakin kuat dan berakhir pada keputusan resign, yang mencerminkan hilangnya harapan bahwa situasi dapat membaik. Dampaknya bagi organisasi cukup besar, mulai dari hilangnya karyawan berpengalaman, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hingga potensi gangguan operasional. Secara keseluruhan, ketidakadilan promosi merusak bentuk loyalitas karyawan, baik emosional, moral, maupun rasional, sehingga mengancam stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan risiko turnover.

Faktor Moderator dan Mediator

Faktor moderator merupakan unsur yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh ketidakadilan promosi terhadap perubahan sikap karyawan, di mana budaya organisasi yang terbuka dan adil dapat meredam dampaknya, sementara budaya yang kaku justru

membuat karyawan lebih sensitif terhadap ketidakadilan. Kualitas kepemimpinan, kepuasan kerja, dan masa kerja turut memengaruhi respons karyawan, dengan karyawan yang puas atau berpengalaman cenderung lebih stabil dibandingkan yang masih baru atau kurang puas. Sementara itu, faktor mediator menjelaskan proses bagaimana ketidakadilan promosi menurunkan motivasi, produktivitas, dan komitmen melalui terbentuknya persepsi negatif dan ketidakjelasan peluang karir. Kondisi ini memicu perilaku menarik diri seperti meningkatnya absensi dan menurunnya inisiatif, hingga tindakan kontraproduktif seperti komentar sinis atau penolakan tugas. Oleh karena itu, perusahaan perlu meresponsnya melalui dialog terbuka dan perbaikan sistem promosi agar lingkungan kerja tetap sehat dan kondusif.

Implikasi Terhadap Strategi Manajemen SDM

Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakadilan promosi dapat memicu perubahan sikap, menurunkan loyalitas, serta melemahkan perilaku sukarela dan kolaboratif, sehingga karyawan bekerja lebih transaksional dan rentan mengalami burnout. Untuk mencegah dampak tersebut, organisasi perlu memperkuat sistem promosi berbasis kinerja melalui prosedur yang transparan, komunikasi yang jelas, serta dukungan berupa pelatihan karir, coaching, dan dialog korektif. Upaya monitoring menggunakan data seperti engagement index dan promotion fairness score juga penting untuk mendeteksi ketidakpuasan sejak awal, sehingga perusahaan dapat menjaga pengalaman kerja yang positif, mempertahankan loyalitas, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

SIMPULAN

Ketidakadilan dalam promosi memberi dampak kuat pada sikap dan loyalitas karena karyawan melihat proses tersebut sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Ketika hasil atau prosedur promosi tidak jelas, muncul penurunan kepuasan dan motivasi yang kemudian memicu perilaku menarik diri, menurunnya inisiatif, serta tindakan kontraproduktif. Ikatan emosional ikut melemah karena kontribusi tidak mendapat balasan setimpal, sesuai prinsip pertukaran sosial. Kondisi ini membuat karyawan ragu terhadap integritas sistem karir dan mulai menurunkan komitmen. Organisasi perlu memastikan promosi berjalan adil melalui kriteria terukur, evaluasi konsisten, dan komunikasi yang terbuka. Program pengembangan karir, *coaching*, dialog korektif, dan penggunaan HR *analytics* membantu menjaga persepsi keadilan serta mendeteksi perubahan sikap lebih cepat sehingga loyalitas tetap terjaga dan kinerja jangka panjang dapat berlanjut.

REFERENSI

- Aldi, N., & Handayani, R. (2025). Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. ID Express Cabang Meruya Selatan Jakarta Barat. *JIIIC: Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(8).
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., Alieviandy, N. S., Sari, N. S., dan Pratama, N. A. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja: Lingkungan Kerja, Stress Kerja dan Insentif (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*.
- Effendi, N., & Hayati, N. R. (2025). Pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan menurut persepsi PT. Daenong Global. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(2), 1675-1692.
- Faridah, Gustini, Salehan, dan Efendi, R. (2022). The Turnover Intention Influenced by Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*.
- Gong, Z., Ren, M., Sun, Y., Zhang, Z., Zhou, W., & Chen, X. (2024). How does procedural justice affect

- job crafting? The role of organizational psychological ownership and high-performance work systems. *Behavioral Sciences*, 15(1), 4. <https://doi.org/10.3390/bs15010004>
- Halawa, S. R. W. & Yokanan, R. T. (2024). Pengaruh *Job Attitude*, *Job Satisfaction*, dan *Job Involvement* Terhadap *Performance* Pegawai Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Yogyakarta. *EQUILIBRIUM: Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA)*.
- Luo, D., & Wareewanich, T. (2024). The impact of organizational justice on employee loyalty: The mediating roles of hygiene and motivators. *KUEY Journal*, 32(1), 55–70. <https://kuey.net/index.php/kuey/article/download/7111/5382/14194>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Putri, A., Alam, I. A., & Sanida, N. (2025). Pengaruh Promosi Jabatan dan Persepsi Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Toko Hana Elektronik. *Jurnal Maneksi*, 14(1).
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1551>
- Wang, Q., Li, R., & Wang, A. (2019). The impact of promotion justice on occupational health and turnover intention. In *Proceedings of the International Conference on Management, Education Technology and Economics (ICMETE 2019)* (pp. 225–227). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/article/125908395.pdf>
- Widyani, A. A. D., & Putra, I. W. A. P. (2020). Pengaruh rekrutmen dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar. *Jurnal Widya Manajemen*, 2(1), 80-88. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v2i1>