

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI  
(STUDI KASUS: KARYAWAN BPD DIY SYARIAH)**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON *TURNOVER INTENTION* WITH WORK SATISFACTION AS A MEDIATION  
(A CASE STUDY: EMPLOYEE BPD DIY SYARIAH)**

**Yuke Khartoyo Noor dan Muhammad Zakiy**

*Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Brawijaya, Tamantirto, Kasihan,  
Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55183*

*E-mail: Yukekhortoyo@gmail.com*

*Zakiy\_ishak@yahoo.com*

***Abstrak***

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap turnover intention. Objek penelitian ini yaitu karyawan BPD DIY Syariah. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik nonprobability sampling dengan pengambilan sampel berdasarkan sampel jenuh, karena tidak adanya kriteria khusus dalam penelitian ini. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner yaitu sebanyak 39 responden karyawan BPD DIY Syariah. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan teknik analisis Partial Least Square dan untuk pengujian hipotesis menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, kepuasan kerja memediasi secara penuh pengaruh keadilan organisasi terhadap turnover intention.*

***Kata Kunci:*** *Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, Turnover Intention, BPD DIY Syariah.*

***Abstract***

*This study aims to examine and analyze the role of job satisfaction as a mediation of the relationship between organizational justice and turnover intention. The object of this research is the DIY Syariah BPD employees. The sampling technique uses nonprobability sampling techniques with sampling based on saturated samples because there are no specific criteria in this study. Data collected through questionnaires are as many as 39 respondents of DIY Syariah BPD employees. The data obtained were then analyzed by Partial Least Square analysis techniques and for hypothesis testing using the SmartPLS 3.0 application. The results of this study indicate that organizational justice has a positive effect on job satisfaction, job satisfaction has a negative effect on turnover intention, job satisfaction mediates in full the influence of organizational justice on turnover intention.*

***Keywords:*** *Organizational Justice, Job Satisfaction, Turnover Intention, DIY Syariah BPD.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sebuah aset penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai salah satu penggerak suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (Sutrisno, 2011). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan tentu memiliki sumber daya manusia, dalam hal ini yaitu karyawan. Karyawan mengharapkan perusahaan dapat memperhatikan kebutuhan para karyawan sebagai bentuk timbal balik atas kinerja mereka karena hal tersebut akan menimbulkan kepuasan kerja pada setiap karyawan yang telah bekerja dengan maksimal.

Kepuasan kerja seseorang dapat dijelaskan melalui salah satu teori mengenai kepuasan kerja yaitu teori keadilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja bisa tercipta pada diri seseorang jika seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima orang tersebut (Rivai dan Sagala, 2011). Sutrisno (2011) menyebutkan bahwa teori keadilan menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya. Menurut Putra dan Putra (2014), tingginya keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap menurunnya kemungkinan *turnover intention*.

Noe *et al.*, (2011) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Menurut Cropanzano *et al.*, dalam Putra dan Putra (2014) terdapat tiga dimensi keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut Kristanto *et al.*, (2014) keadilan organisasi menjadi salah satu penyebab terciptanya rasa kepuasan kerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang merasakan adanya keadilan akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga tercipta rasa kepuasan kerja. Perusahaan akan merasakan dampak negatif dari karyawan yang merasakan ketidakadilan di tempat ia bekerja seperti penurunan kinerja karyawan, demo karyawan, meningkatnya angka kemangkiran dan *turnover* karyawan (Budiarto *et al.*, 2005).

*Turnover* biasanya diawali dengan *turnover intention*. Jehanzeb *et al.*, (2013) mendefinisikan *turnover intention* sebagai suatu keinginan karyawan untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa *turnover intention* merupakan suatu perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi seperti mencari posisi baru atau mengundurkan diri. Perusahaan perlu mempelajari hal yang bisa mengurangi *turnover intention* karyawan agar tidak mengalami kerugian dari adanya perilaku negatif karyawan sebagai dampak dari adanya keinginan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang bergerak dibidang perbankan syariah yaitu BPD DIY Syariah. BPD DIY Syariah didirikan pada awal tahun 2006. BPD DIY Syariah masih terbilang muda jika dibandingkan dengan bank syariah pendahulunya, maka dari itu tentu masih banyak aspek yang harus lebih ditingkatkan untuk mempertahankan eksistensinya. Salah satunya dengan mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja baik. Perusahaan perlu memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawan agar mereka merasa nyaman dan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini yang pertama untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Kedua untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Ketiga untuk menguji dan menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu bahan informasi ilmiah untuk menambah wawasan serta pengetahuan baik bagi penulis maupun pembaca terkait keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Implementasi manajerial dari penelitian ini BPD DIY Syariah perlu menjaga dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Salah satu cara agar karyawan merasakan kepuasan kerja yaitu dengan menegakkan ketiga dimensi keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional). Karyawan yang merasakan keadilan dan kepuasan kerja akan memberikan performa terbaiknya untuk perusahaan sehingga tidak akan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*) yang dikembangkan oleh John Stacey Adam. Sutrisno (2011) menyatakan teori ini menekankan bahwa ego manusia berbeda-beda dan selalu ingin merasakan keadilan dalam pemberian hadiah ataupun sanksi yang diterima dalam setiap perilaku yang sama. Teori keadilan ini berlaku juga di setiap perusahaan. Karyawan akan mengharapkan keadilan sebagai penggerak untuk memotivasi mereka dalam bekerja.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **Keadilan organisasi dengan kepuasan kerja**

Hasil penelitian Yuliani *et al.*, (2016) menyatakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa yang dilakukan Putra dan Putra (2014) menunjukkan hasil yang sama yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan berbanding lurus antara variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, yang artinya semakin tinggi keadilan di organisasi maka semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang merasakan adanya keadilan akan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga tercipta rasa kepuasan kerja. Terciptanya kepuasan kerja dari adanya keadilan yang dirasakan karyawan akan memberikan pengaruh yang baik untuk perusahaan, yaitu karyawan akan bekerja lebih maksimal dan produktif. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini yaitu:

H1: “Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja”

#### **Kepuasan kerja dengan *turnover intention***

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya sebagai akibat dari keinginan atau harapan dalam pekerjaan yang dihubungkan dengan kenyataan yang ada (Sutrisno, 2011). Kepuasan kerja dapat tercipta ketika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Terciptanya kepuasan kerja akan membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga mereka akan lebih produktif dan bertahan pada tempat ia bekerja. Namun karyawan yang tidak memperoleh

kepuasan kerja kemungkinan besar mempunyai niat untuk keluar dari tempat ia bekerja, karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang dipandangnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan berbanding terbalik antara variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Dijelaskan dalam penelitian Saraswati dan Ribek (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian serupa dilakukan Wedantha dan Supartha (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan perusahaan. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yaitu:

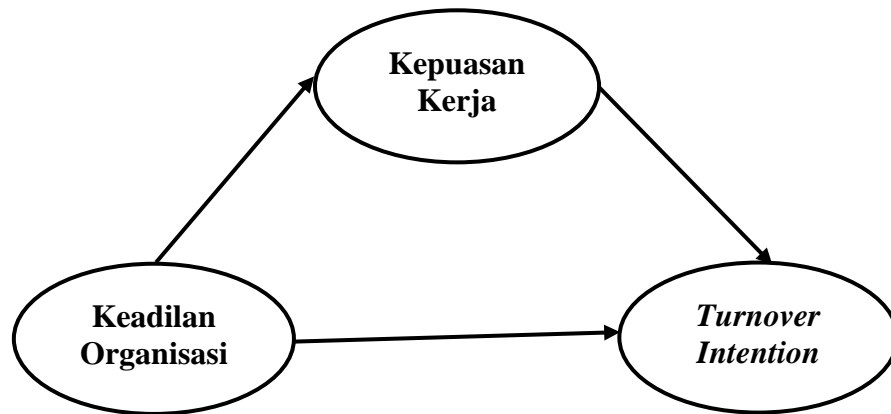
H2: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*

### **Peran kepuasan kerja sebagai mediasi hubungan keadilan organisasi dengan *turnover intention***

Menurut Putra dan Putra (2014), tingginya keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap menurunnya kemungkinan *turnover intention*. Keadilan organisasi tidak berdampak secara langsung terhadap *turnover intention*. Tingginya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah dapat menciptakan rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja, hal ini dapat berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya jika keadilan organisasi tidak dirasakan karyawan maka tidak akan tercipta rasa kepuasan dalam bekerja, sehingga niat karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan juga tinggi. Asumsi demikian yang menjadikan peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Ini terjadi karena variabel independen (keadilan organisasi) tidak bisa berpengaruh secara langsung terhadap variabel dependen (*turnover intention*). Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yaitu:

H3: Kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*.

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* maka dalam penelitian ini dapat diterjemahkan dalam model penelitian seperti pada gambar 1:



**Gambar 1.**  
**Kerangka Konseptual**

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti data yang berupa angka agar dapat menguji suatu hipotesis yang sudah ditentukan (Sugiyono, 2011). Pendekatan kuantitatif pada penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan pengaruh variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

Lokasi penelitian ini adalah BPD DIY Syariah, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dalam penentuan sampel disini peneliti menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan pengambilan sampel berdasarkan sampel jenuh, yang berarti sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan BPD DIY Syariah. Alasan menggunakan teknik sampel jenuh ini karena tidak adanya karakteristik khusus responden dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan jumlah populasi yang terlalu kecil dan ingin membuat generalisasi dengan tingkat kesalahan yang rendah.

Jenis dan sumber data yang digunakan ialah data primer. Data primer ini berupa hasil dari kuesioner tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* yang telah diisi oleh responden yaitu seluruh karyawan BPD DIY Syariah. Kuesioner

disusun menggunakan skala *likert* dengan 5 alternatif pilihan. Dalam pengisian kuesioner, responden diminta untuk memberikan tanggapan pada setiap pernyataan dengan memilih salah satu dari 5 pilihan yang telah disediakan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*). Menurut Jogiyanto dan Willy (2014) PLS merupakan suatu metode statistika SEM (*Structural Equation Modeling*) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang atau tidak normal dan multikolinearitas. Tujuan PLS adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk dan menjelaskan hubungan teoritis antar konstruk tersebut. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*.

Uji *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan dua metode yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* merupakan penilaian untuk mengukur kekuatan indikator dalam merefleksikan konstruk laten. Uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Beberapa referensi menyatakan bahwa standar untuk *loading factor* dalam *convergent validity* adalah 0,5 dan lebih baik jika *loading factor* > 0,7. Sedangkan *discriminant validity* berfungsi untuk mengukur ketepatan model reflektif. *Discriminant validity* ditentukan oleh nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan angka minimal 0,5 dan untuk hasil yang lebih baik yakni > 0,5.

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus > 0,7 meskipun nilai 0,6–0,7 masih dapat diterima (Ghozali dan Latan, 2015). Menurut beberapa literatur, koefisien *cronbach's alpha* yang menunjukkan nilai < 0,6 mengindikasikan bahwa reliabilitas dinilai buruk, namun masih bisa digunakan untuk analisis lebih lanjut, dan jika koefisien *cronbach's alpha* menunjukkan nilai antara 0,6 - 0,7 maka reliabilitas dapat diterima. Selanjutnya, jika koefisien *cronbach's alpha* menunjukkan nilai > 0,8 maka reliabilitas dinilai baik. Koefisien *cronbach's alpha* yang mendekati 1 menandakan bahwa reliabilitas konsistensi internal dinilai tinggi.

Model struktural (*inner model*) merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten atau menguji hipotesis. Untuk menguji hipotesis dapat menggunakan t-statistik dari proses *bootstrapping* dengan nilai  $> 1,96$  dan bisa juga menggunakan p-value dengan nilai  $< 0,05$ . Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$ . Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R-Square* 0.75, 0.50, dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto dan Willy, 2014).

Keadilan organisasi merupakan suatu konsep atau teori tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam suatu organisasi (Wedantha dan Supartha, 2016). Menurut Cropanzano *et al.*, dalam Putra dan Putra (2014), untuk menilai keadilan dalam organisasi terdapat tiga dimensi keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Penelitian ini menggunakan 18 item pernyataan yang dibagi kedalam 3 dimensi keadilan organisasi. Salah satu contoh item pernyataannya yaitu: “Saya merasa pembagian jadwal kerja dibagikan secara adil”.

Sutrisno (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang berupa perasaan senang, perasaan puas, atau perasaan tidak puas sebagai akibat dari keinginan atau harapan dalam pekerjaan yang dihubungkan dengan kenyataan yang ada. Penelitian ini menggunakan 20 item pernyataan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* sebagai alat ukur kuesioner yang dikembangkan oleh Weiss *et al.*, dalam Arum (2018). Salah satu contoh item pernyataannya yaitu “kondisi pekerjaan saya secara keseluruhan dinilai baik”.

Menurut Jehanzeb *et al.* (2013) *turnover intention* adalah suatu keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Penelitian ini menggunakan 5 item pernyataan sebagai alat ukur kuesioner yang dikembangkan oleh Hom dan Griffeth dalam Zakaria (2018). Salah satu contoh item pernyataannya yaitu “saya sering berfikir untuk meninggalkan pekerjaan ini”.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian diperoleh dari total kuesioner yang telah diisi responden secara keseluruhan yaitu sebanyak 39 kuesioner dengan data demografi responden sebagai berikut:



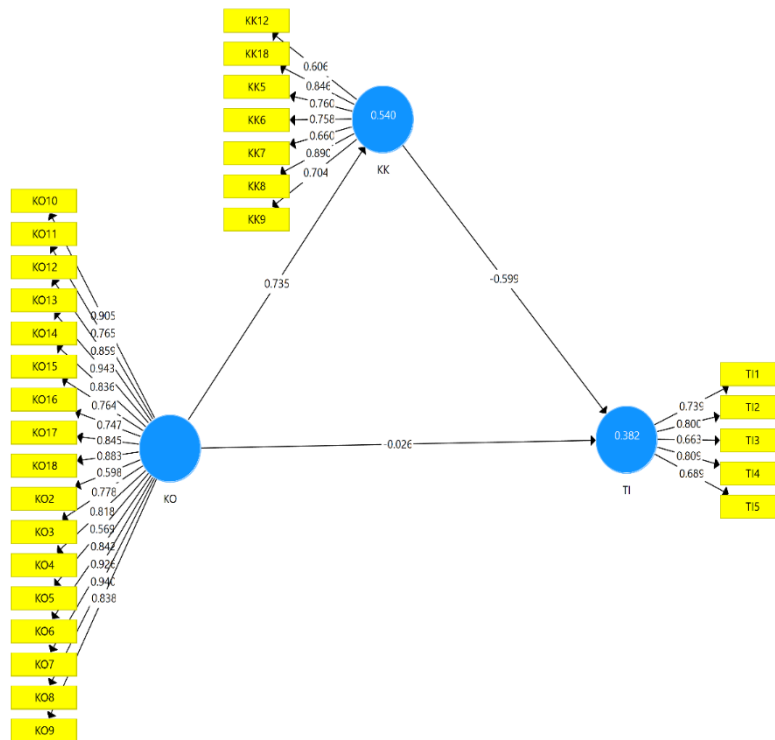
**Tabel 1.**  
**Data Demografi Responden**

Karakteristik	Frekuensi (orang)	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
1. Perempuan	23	59%
2. Laki-laki	16	41%
<b>Usia</b>		
1. 20-25 tahun	4	10.3%
2. 26-31 tahun	29	74.4%
3. 32-37 tahun	1	2.6%
4. Diatas 37 tahun	5	12.8%
<b>Posisi Pekerjaan</b>		
1. Teller	10	25.6%
2. Customer Service	6	15.4%
3. Marketing dan Account Officer	17	43.6%
4. Lainnya	6	15.4%
<b>Lama Bekerja</b>		
1. Kurang dari 1 tahun	-	-
2. 1-3 tahun	14	35.9%
3. 3-6 tahun	12	30.8%
4. 6-10 tahun	7	17.9%
5. Diatas 10 tahun	6	15.4%
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
1. SMA	5	12.8%
2. D3/S1	32	82.1%
3. S2	2	5.1%
4. Lainnya	-	-
<b>Pendapatan Perbulan</b>		
1. 1-2 juta	3	7.7%
2. 2-3 juta	5	12.8%
3. 3-5 juta	21	53.8%
4. 5-10 juta	10	25.6%
5. Diatas 10 juta	-	-

Sumber: data kuesioner yang diolah (2019)

### Uji validitas

Kriteria dalam menguji validitas pada penelitian ini yaitu dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity* menggunakan software SmartPLS 3.0. Berdasarkan hasil pengujian terdapat beberapa indikator yang tidak memenuhi standar sehingga harus dieliminasi dan dilakukan perhitungan ulang. Hasil perhitungan ulang menggunakan *PLS Alogarithm* dihasilkan outer model sebagai berikut:



**Gambar 2.**  
**Tampilan Output Outer Model**

Hasilnya menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi karena semua indikator variabel penelitian ini memiliki nilai *loading factor* diatas 0,6 kecuali KO5 mempunyai nilai *loading factor* 0,569 dan KO2 mempunyai nilai *loading factor* 0,598, namun hal tersebut masih bisa diterima karena masih diatas 0,5. Nilai AVE masing-masing konstruk telah terpenuhi karena nilainya lebih dari 0,5 dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.**  
**Average Variance Extracted (AVE)**

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>0,675</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,565</b>
<b>Turnover Intention</b>	<b>0,551</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)

Kriteria *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi jika nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antara konstruk. Hasil outer nya dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini:

**Tabel 3.**  
*Discriminant Validity*

	<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Turnover Intention</b>
<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>0,821</b>		
<b>Kepuasan Kerja</b>	0,735	<b>0,752</b>	
<b>Turnover Intention</b>	-0,466	-0,618	<b>0,742</b>

Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (0,821; 0,752; dan 0,742) lebih besar dari masing-masing konstruk atau nilai akar AVE lebih besar dari 0,5.

### Uji Reliabilitas

Pengukuran uji reliabilitas konstruk menggunakan kriteria *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil uji reliabilitas dijelaskan pada tabel 4:

**Tabel 4.**  
*Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*

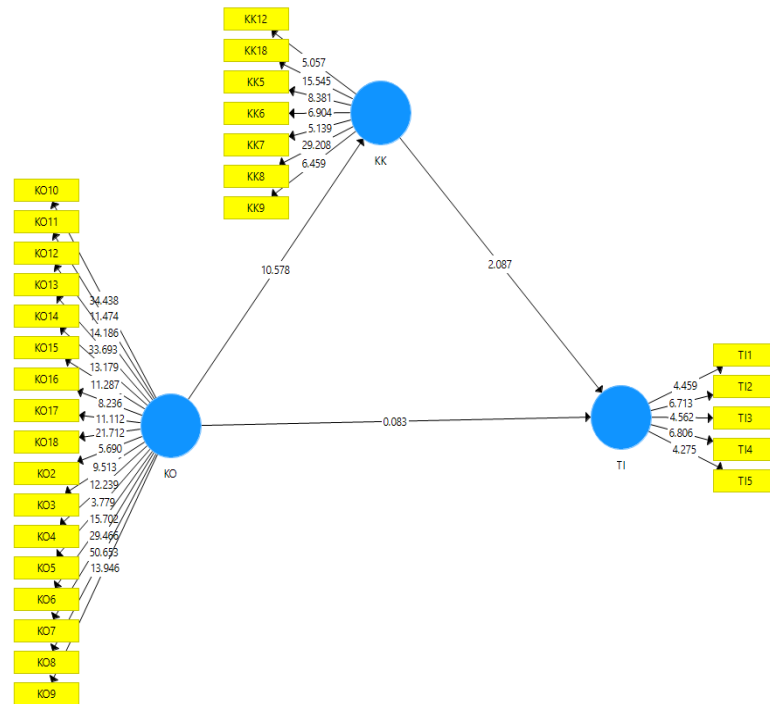
	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>Keadilan Organisasi</b>	<b>0,969</b>	<b>0,972</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,869</b>	<b>0,900</b>
<b>Turnover Intention</b>	<b>0,798</b>	<b>0,859</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Penelitian ini menunjukkan seluruh konstruk pengukuran dinyatakan reliabel dilihat dari output *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Reliabilitas dapat dinilai baik jika *cronbach's alpha* dan *composite reliability* menunjukkan nilai lebih dari 0,8. *Cronbach's alpha* variabel *turnover intention* memiliki nilai 0,798 sehingga dikatakan tidak baik karena kurang dari 0,8, tetapi masih diatas angka 0,6 sehingga konstruk ini masih dapat diterima reliabilitasnya.

### Pengujian Model Struktural/Inner Model

Pengujian model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten atau menguji hipotesis. Pengujian hipotesis bisa dilakukan jika uji validitas dan reliabilitas pada model pengukuran tidak terdapat masalah atau dinyatakan valid dan reliabel. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan melakukan langkah *Bootstrapping* sehingga menghasilkan output model pada gambar 3 sebagai berikut:



**Gambar 3.**  
**Tampilan Output Inner Model**

Evaluasi model (*inner model*) pada PLS dinilai dengan menggunakan tabel R- Square yang telah disajikan sebagai berikut:

**Tabel 5.**  
**Nilai R- Square**

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>0,540</b>	<b>0,527</b>
<b>Turnover Intention</b>	<b>0,382</b>	<b>0,348</b>

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Kepuasan kerja memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,540 yang berarti 54% *variance* dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel independen yaitu keadilan organisasi, dan 56% *variance* variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh faktor lain. *Turnover intention* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,382 dapat diartikan bahwa 38,2% *variance* dari *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sehingga 61,8% *variance* dari variabel dependen ini atau *turnover intention* dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

Acuan yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *path coefficients* hasil uji struktural menggunakan *bootstrapping*, dapat dilihat

pada tabel 4.6. Terdapat 3 poin yang digunakan pada uji struktural dalam pengujian hipotesis yaitu nilai *Original Sample* ( $\beta$ ), *T-statistics*, dan *P-values*. *Original sample* ( $\beta$ ) digunakan untuk melihat pengaruh arah hubungan antar konstruk, T-statistik digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi pada hipotesis, dan P-Value digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi hipotesis dengan level signifikan yang berbeda. Signifikansi parameter diuji dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel dimana nilai t-statistik > t-tabel maka p value akan signifikan juga pada tingkat tertentu.

**Tabel 6.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	<b>Original Sample (O/<math>\beta</math>)</b>	<b>T-Statistics</b>	<b>P Values</b>
<b>Keadilan Organisasi - Kepuasan Kerja</b>	<b>0,735</b>	<b>10,578</b>	<b>0,000</b>
<b>Keadilan Organisasi - Turnover Intention</b>	<b>-0,026</b>	<b>0,083</b>	<b>0,933</b>
<b>Kepuasan Kerja - Turnover Intention</b>	<b>-0,599</b>	<b>2,087</b>	<b>0,037</b>

*Sumber: Data primer yang diolah (2019)*

Hipotesis 1: keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan perhitungan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai *original sample* 0,735 yang menunjukkan terdapat pengaruh positif, t-statistik 10,578 yang berarti lebih besar dari 1,96 atau berada pada level signifikan 5%, dan nilai p value 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,001 sehingga hipotesis pertama didukung.

Didukung dengan literatur tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang menyatakan bahwa semakin baik persepsi keadilan organisasi karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi (Kristanto *et al.*, 2014). Hal ini terjadi karena karyawan yang merasakan adanya keadilan akan nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga tercipta rasa kepuasan kerja. Terciptanya kepuasan kerja dari adanya keadilan yang dirasakan karyawan tersebut akan memberikan pengaruh yang baik untuk perusahaan, yaitu karyawan akan bekerja lebih maksimal dan produktif. Diperkuat dengan hasil penelitian Wedantha dan Supartha (2016) yang membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama dikatakan Putra dan Putra (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasi

terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis 2: kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan perhitungan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat dari nilai *original sample* -0,599 yang menandakan berpengaruh negatif, nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 2,087 dan nilai p value 0,037 atau kurang dari 0,05 sehingga hipotesis kedua didukung.

Kepuasan kerja dapat tercipta ketika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Terciptanya kepuasan kerja akan membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga mereka akan lebih produktif dan bertahan pada tempat ia bekerja. Namun karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja kemungkinan besar mempunyai niat untuk keluar dari tempat ia bekerja, karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang dipandangnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian Wedantha dan Supartha (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal serupa dikatakan Saraswati dan Ribek (2018) dalam hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan perusahaan, dan jika semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah juga tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hipotesis 3: kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Pada tabel *path coefficients* berdasarkan hasil uji *bootstrapping*, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* -0,026, tetapi nilai t-statistik dibawah 1,96 yaitu 0,083 dan nilai p value diatas 0,10 yaitu 0,933 sehingga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun pada hipotesis 1 dijelaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif

terhadap kepuasan kerja, dan pada hipotesis 2 dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga bisa dinyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*.

Tingginya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah dapat menciptakan rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja, hal ini dapat berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya jika keadilan organisasi tidak dirasakan karyawan maka tidak akan tercipta rasa kepuasan dalam bekerja, sehingga niat karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan juga tinggi. Pada pengujian hipotesis, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0,026 yang menunjukkan terdapat pengaruh negatif, namun nilai t-statistik dibawah 1,96 yaitu 0,083 dan nilai p value diatas 0,10 yaitu 0,933 sehingga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik 10,578. Pada pengujian konstruk kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dengan nilai t-statistik 2,087. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika karyawan BPD DIY Syariah merasakan adanya keadilan dalam perusahaan, maka akan tercipta rasa kepuasan kerja yang tinggi sehingga kecil kemungkinan terjadinya *turnover intention*.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan, simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama diterima. Hal ini berarti jika semakin tinggi tingkat keadilan organisasi maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* sehingga hipotesis kedua diterima. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah maka *turnover intention* akan rendah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover*

*intention* sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal ini berarti semakin tinggi keadilan yang dirasakan di BPD DIY Syariah, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja mereka sehingga tingkat *turnover intention* akan rendah.

## **IMPLIKASI**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Dengan adanya penelitian ini perusahaan di bidang perbankan termasuk BPD DIY Syariah perlu menjaga dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Salah satu cara agar karyawan merasakan kepuasan kerja yaitu dengan menegakkan ketiga dimensi keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional). Karyawan yang merasakan keadilan dan kepuasan kerja akan memberikan performa terbaiknya untuk perusahaan sehingga tidak akan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang memenuhi keinginan dan kebutuhannya.

## **KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan adalah BPD DIY Syariah perlu menjaga dan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Salah satu cara agar karyawan merasakan kepuasan kerja yaitu dengan menegakkan ketiga dimensi keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional). Karyawan yang merasakan keadilan dan kepuasan kerja akan memberikan performa terbaiknya untuk perusahaan sehingga tidak akan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Melihat keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas ruang lingkup wilayah penelitian dan lokasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat diimplementasikan secara umum.



## DAFTAR PUSTAKA

- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita Wardani. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*. Vol. 3, No. 2 :109-126.
- Ghozali, Imam. 2014. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Jehanzeb, K., Anwar, R., dan Mazen, R. 2013. Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 8 : 79-90.
- Jogiyanto, HM dan Willy A. 2014. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPF.
- Kristanto, Sentot., I Ketut Rahayuda dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen, dan Intensi Keluar di PT. Indonesia Power UBP Bali. *E-jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. Vol. 3, No. 6 : 308-329.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. dan Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Edisi 6. Jakarta: Kencana.
- Putra, A A Wisnu Yogeswara dan Made Surya Putra. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan BPR di Kabupaten Tabanan. *E-jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol. 3, No. 9.
- Rivai, Veithzal dan Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Saraswati, Ni Putu Ayu Sintya dan Pande Ketut Ribek. 2018. Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Karyawan Pada Negari Coffee Luwak. *Juima*. Vol. 8 No. 1: 116-127.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Wedantha, IB Gde dan Wayan Gede Supartha. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention Pada Karyawan Oberoi Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 5, No. 10 : 6288-6316.
- Yuliani, Komang Indah Ayu., Desak Ketut Sintaasih dan I Gede Riana. 2016. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. *Forum Manajemen*. Vol. 14, No. 1 : 1-16.