

## Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensi Keluar pada Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Dani Ihsan<sup>1</sup>, Syahrizal<sup>1</sup>, Yuki Fitria<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Padang

e-mail: [danihsan94@gmail.com](mailto:danihsan94@gmail.com), [syahrizal.unp@gmail.com](mailto:syahrizal.unp@gmail.com); [yuki.fifit@gmail.com](mailto:yuki.fifit@gmail.com)

### Abstract

**Purpose** - The aim of this research is to analyze : (1) influence of Organizational Justice to Turnover Intention (2) Influence of Organizational Justice to Job Satisfaction (3) Influence of Job Satisfaction to Turnover Intention (4) Influence Organizational Justice to Turnover Intention with Job Satisfaction as mediating variable.

**Methodology** - The population in this research was all the employee at PT Kilang Lima Gunung which amounted to 109 people. The sampling technique of this reserach is Cluster Propotional Random Sampling Technique with total sample amounted 86 people. The data analysis technique used is multiple regression analysis with the mediating variable with SPSS version 16.0 program.

**Finding** - The result showed that (1) Organizational Justice has negative and significant effect on Turnover Intention at employee of PT Kilang Lima Gunung.(2) Organizational Justice has positive and significant effect on Job Satisfaction at employee of PT Kilang Lima Gunung (3) Job Satisfaction has negative effect on turnover intention at employee of PT Kilang Lima Gunung (4) Job Satisfactionto mediate the influence of Organizational Justice on Turnover Intention at employee of PT Kilang Lima Gunung.

**Keywords:** Turnover Intention, Organizational Justice, Job Satisfaction

### Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga memiliki keunikan tersendiri dibandingkan faktor lainnya, karena manusia memiliki akal, pikiran, keinginan, pengetahuan, keterampilan, dan menunjukkan aneka ragam perilaku. Keunikan dan keanekaragaman tersebut selayaknya dikelola agar mampu menciptakan sebuah kerjasama tim dalam melakukan perubahan-perubahan guna menghadapi era persaingan bebas tersebut.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama, tidak lepas dari tingkat kompetensi karyawannya. Jika manajemen disibukkan dengan keluar masuknya karyawan, hal ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Karena itu, perusahaan idealnya dapat mengendalikan tingkat karyawan agar dapat menghemat biaya, waktu, dan tetap menjaga kelangsungan operasional perusahaan (Widjaja dkk 2008:73).

*Turnover* menurut Mathis dan Jackson (2008:84) adalah proses dimana karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan. Senada dengan itu menurut Newstrom (2011:227) *turnover* adalah proporsi dari karyawan yang meninggalkan organisasi selama jangka waktu tertentu (biasanya 1 tahun).

*Turnover* membawa dampak negatif pada organisasi seperti meningkatnya biaya pada rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan. Selain itu *turnover* juga akan mengarah pada terganggunya proses produksi, masalah pada kontrol kualitas, komunikasi memburuk dan ketidakmampuan untuk mengembangkan kerjasama tim dan moral (Stone 2011:790).

Salah satu hal yang perlu diperhatikan untuk mencegah *turnover* adalah intensi keluar. Menurut Mobley *et al* (dalam Hom *et al* 1992:892 ) intensi keluar merupakan langkah terakhir sebelum *turnover* terjadi pada karyawan suatu organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi perusahaan (kehilangan sejumlah karyawan) pada periode tertentu, sedangkan intensi keluar sendiri mengacu kepada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan sebuah perusahaan yang belum diwujudkan dalam tindakan nyata meninggalkan perusahaan tersebut (Sutanto & Gunawan 2013:80).

Hom dan Griffeth (dalam Kristanto dkk 2014:315) mendefinisikan intensi keluar sebagai kemungkinan yang diperkirakan sendiri oleh karyawan bahwa dia memiliki kesadaran dan sengaja ingin untuk secara permanen meninggalkan organisasi suatu saat. Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat Mobley (dalam Bayarcelik dan Findikli 2016:404) yang mendefinisikan intensi keluar sebagai pemikiran individu mengenai meninggalkan pekerjaan dalam waktu dekat.

Intensi keluar diibaratkan seperti bibit yang dapat tumbuh menjadi *turnover* yang sebenarnya. Bahkan meskipun hanya sebuah "bibit" intensi keluar sudah bisa memberikan dampak pada perusahaan seperti ketidakhadiran dan keengganan untuk mematuhi peraturan organisasi (Zagladi et al 2015:43). Jadi intensi keluar telah memberikan pengaruh negatif pada perusahaan bahkan sebelum *turnover* terjadi.

Untuk mengurangi intensi keluar perusahaan perlu mengetahui penyebab intensi keluar. Salah satu penyebab intensi keluar adalah kepuasan kerja. Hal ini diketahui dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Zagladi et al (2015), Lambert dan Hogan (2008), Saeed (2014) dan Elanain (2010) yang menyimpulkan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung pada intensi keluar. Selain kepuasan kerja faktor lain yang diketahui mendorong intensi keluar adalah keadilan organisasi. Hal ini didukung hasil penelitian Beyza dan Afacan (2016), Elanain (2010), Sentot et al (2014), Brashear et al (2005) dan Zagladi et al (2015) yang menyimpulkan keadilan organisasional memiliki pengaruh terhadap intensi keluar.

Salah satu faktor yang mempengaruhi intensi keluar adalah keadilan organisasional. Dimana keadilan organisasional adalah kondisi pekerjaan yang membuat individu percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil (Folger dan Cropanzano 1998). Sedangkan menurut Grennberg dan Baron (2008:43) keadilan organisasional adalah persepsi karyawan mengenai hak dan kewajiban dalam kehidupan berorganisasi.

Keadilan organisasional terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif adalah persepsi karyawan mengenai keadilan yang terkait dengan pendistribusian sumber-sumber imbalan, perlakuan, keluaran akibat sesuatu yang memengaruhi kesejahteraan pegawai. Keadilan prosedural adalah cara dengan apa keluaran dialokasikan bukan khusus mengenai keluaran sendiri. Sedangkan keadilan interaksional adalah mengenai bagaimana seseorang memperlakukan orang lain (Wirawan 2015:342-343)

Keadilan organisasional juga diketahui merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja hal ini didukung oleh hasil penelitian Suliman (2007) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Senada dengan itu Elanain H.A (2010) menemukan bahwa anggota organisasi yang menunjukkan perasaan positif pada keadilan prosedural dan keadilan distributif cenderung dilaporkan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi.

Keadilan organisasional diketahui sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi Intensi keluar hal ini didukung hasil penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa penghargaan tidak diberikan secara adil mungkin termotivasi untuk mengejar pekerjaan di organisasi lain yang mungkin lebih adil yang akan menghormati individu dan memberikan penghargaan organisasi yang sesuai.

Selain keadilan organisasional faktor lain yang mendorong intensi keluar adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. (Kreitner dan Knicki 2014:1). Senada dengan itu Menurut Suwatno dan Juni (2011:263) kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaannya.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi keluar didukung oleh penelitian Sihombing dan Siragih (2012:318) yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan maka akan berdampak pada semakin rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Senada dengan itu Sutrisno (2009:82) mengemukakan bahwa kurangnya kepuasan kerja dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, tidak berkomitmen, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan kerja dan perputaran (Wibowo, 2011:507).

Kepuasan kerja juga diketahui memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan intensi keluar. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Zagladi dkk (2015) dan Beyza dan Afacan (2016) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan intensi keluar.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah disebutkan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis: (1) Pengaruh negatif keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan PT. Kilang Lima Gunung; (2) pengaruh positif keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Kilang Lima Gunung; (3) pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan PT. Kilang Lima Gunung; dan (4) kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan di PT Kilang Lima Gunung.

### **Intensi Keluar**

Menurut Mobley, (dalam Purna 2013:832) intensi keluar merupakan keinginan untuk pindah dapat dijadikan gejala awal terjadinya turnover dalam sebuah perusahaan. Pendapat lain dari Menurut Good et al. (dalam Pareke 2004:159) keinginan berpindah adalah kecenderungan atau keinginan (*intention*) seseorang untuk secara aktual berpindah (*turnover*) dari suatu organisasi. Dari kedua pendapat yang dikemukakan sebelumnya dapat diartikan bahwa intensi keluar adalah niat seseorang untuk meninggalkan organisasi atau dengan kata lain niat seorang karyawan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan suatu saat nanti.

### **Kepuasan Kerja**

Noe (2015:468) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai penting pekerjaan seseorang. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor-faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu, dan hubungan sosial individu luar pekerjaan, sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya. Luthans (2006:243) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Menurut Hasibuan (2009:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting bagi dirinya. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterimanya dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerjanya balas jasanya dirasa adil dan layak.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan tersebut, terdapat persamaan pendapat di antara ahli, sehingga dapat dipahami bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau sikap seseorang baik berwujud positif atau negatif terhadap pekerjaannya dan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu itu sudah terpenuhi atau belum terpenuhi. Kepuasan kerja terkait dengan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan.

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasional dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas perlakuan yang adil dalam organisasi (Lewis RP 2013:2). Senada dengan itu Menurut Robbins (2015:144). Keadilan organisasional adalah persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan di tempat kerja. Jadi dapat disimpulkan keadilan organisasional adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja.

Cropanzano et al. (2007:35-36) menyatakan bahwa terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dari keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga mau menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya

adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua, pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga, pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang di tempat kerja.

### **Pengaruh Keadilan organisasional terhadap Intensi Keluar**

Keadilan organisasional diketahui sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi Intensi keluar hal ini didukung hasil penelitian Parker dan Kohlmeyer (2005) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa penghargaan tidak diberikan secara adil mungkin termotivasi untuk mengejar pekerjaan di organisasi lain yang mungkin lebih adil yang akan menghormati individu dan memberikan penghargaan organisasi yang sesuai. Ketidakseimbangan dalam persepsi keadilan dapat menyebabkan seorang karyawan merasa seolah sedang diperlakukan tidak adil. Pada akhirnya persepsi keadilan organisasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan memiliki pikiran untuk meninggalkan organisasi (Meru dan Fajrianti 2013:86). Senada dengan itu hasil penelitian Flint et al (2013:567) menyatakan keadilan organisasional berkontribusi pada niat untuk meninggalkan pekerjaan (intensi keluar).

H1: Keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan di PT. Kilang Lima Gunung.

### **Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja**

Keadilan organisasional diketahui merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Kreiner dan Knicki (2014:170) kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil seorang individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan dihasilkan dari persepsi seseorang bahwa hasil kerja berhubungan dengan dengan input, dibandingkan dengan hasil/input lain yang berhubungan. Beberapa penelitian lain juga mendukung teori ini seperti penelitian yang dilakukan Suliman (2007) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kilang Lima Gunung.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar**

Salah satu hal penting yang mempengaruhi intensi keluar adalah kepuasan kerja. Menurut Johannes et al (2014:149) menyatakan rendahnya kepuasan kerja karyawan meningkatkan niat karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain. Senada dengan pendapat tersebut menurut Robbins dan Judge (2015:52) ketidak-puasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara. Salah satunya adalah dengan keluar dari perusahaan. Teori ini juga didukung hasil penelitian yang dilakukan Rismawan et al (2014:438) yang menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan yang berarti adanya kesempatan karyawan menjadi orang yang diperlukan di dalam perusahaan akan mengurangi keinginan karyawan keluar organisasi ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik

H3: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan PT. Kilang Lima Gunung.

### **Kepuasan Kerja memediasi Hubungan keadilan organisasional terhadap Intensi Keluar**

Penelitian yang dilakukan Elanain (2014). menyimpulkan bahwa karyawan yang menunjukkan persepsi positif terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan memiliki intensi keluar yang rendah. Kepuasan kerja juga terbukti dapat memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil yang sama juga didapatkan dari hasil penelitian Bayarcelik dan findikli (2016) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap intensi keluar.

H4: Kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan pada PT. Kilang Lima Gunung.

## Metode

### Desain dan Sampel

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode deskriptif kuantitatif. Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Menurut Husein (2011:35) "penelitian kausatif adalah penelitian yang berguna untuk menganalisis pengaruh antara satu variabel dengan variabel lain". Penelitian ini melihat bagaimana pengaruh keadilan organisasional dan kepuasan kerja terhadap intensi keluar. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT Kilang Lima Gunung di Padang. Penyampelan dilakukan dengan menggunakan teknik pengambilan secara *cluster proportional random sampling*.

### Pengukuran

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional sebagai variabel terikat (X), sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Z) dan intensi keluar sebagai variabel terikat (y)

### Intensi keluar

Intensi keluar adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Intensi keluar juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana karyawan meninggalkan organisasi karena adanya pekerjaan yang lebih baik dibandingkan pekerjaannya saat ini.. Penelitian ini menggunakan 13 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Nadiri & Tanova (2010), Agus & Susanti (2010), Saeed et al (2014), dan Mobley (1982).

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan atau sikap seseorang baik berupaspikap positif atau negatif terhadap pekerjaannya dan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu itu sudah terpenuhi atau belum terpenuhi. Penelitian ini menggunakan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L Devries (1978).

### Keadilan Organisasional

Keadilan organisasional adalah hasil persepsi subyektif individu atas perlakuan yang diterimanya di tempat kerja. Penelitian ini menggunakan 14 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Nadiri & Tanova (2010).

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Analisis Regresi dengan Variabel Mediasi melalui Metode *Causal Step*

#### 1) Analisis Regresi Linier Sederhana Pengaruh Keadilan Organisasional (X) Terhadap Intensi Keluar (Y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	68.982	4.503		15.319	.000
keadilan organisasional	-.348	.083	-.418	-4.223	.000

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Dari hasil olah data pada tabel diperoleh koefisien regresi pada hubungan keadilan organisasional terhadap intensi keluar karyawan sebesar -0,348 dengan t hitung pada keadilan organisasional sebesar -4233 pada signifikansi  $0,000 < 0,05$ .

## 2) Analisis Regresi Linier Sederhana Pengaruh keadilan organisasional (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	29.017	3.380		8.584	.000
keadilan organisasional	.301	.062	.470	4.848	.000

Dari hasil olah data pada tabel diatas diperoleh koefisien regresi pada hubungan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,301 dengan t hitung sebesar 4.848 pada signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan hipotesis kedua diterima. Jadi dapat disimpulkan apabila keadilan organisasional tinggi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Karena hasil pengujian persamaan kedua signifikan maka dilanjutkan dengan pengujian persamaan berikutnya.

## 3) Analisis Regresi Linier Sederhana Pengaruh kepuasan kerja (z) Terhadap Intensi keluar (y)

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	87.542	5.043		17.359	.000
kepuasan kerja	-.826	.111	-.631	-7.454	.000

Dari hasil olah data pada tabel diatas diperoleh koefisien regresi pada hubungan kepuasan kerja terhadap intensi keluar sebesar -0,826 dengan t hitung sebesar -7454 pada signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap intensi keluar karyawan dan hipotesis ketiga diterima. Jadi dapat disimpulkan apabila kepuasan kerja tinggi maka intensi keluar karyawan akan menurun. karena hasil pengujian ketiga signifikan maka pengujian dilanjutkan untuk persamaan ketiga.

## 4) Pengaruh keadilan organisasional (X) Terhadap Intensi Keluar (Y) Dengan Memasukkan Kepuasan Kerja (Z) Sebagai Mediasi

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	89.901	5.243		17.147	.000
keadilan organisasional	-.121	.080	-.145	-1.510	.135
kepuasan kerja	-.733	.126	-.560	-5.821	.000

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Kilang Lima Gunung. Dari hasil olah data diperoleh koefisien regresi kepuasan kerja sebesar -0,733 pada signifikansi  $0,000 > 0,05$  dan koefisien regresi keadilan organisasional terhadap intensi keluar sebesar -0,121 pada signifikansi  $0,135 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh signifikan negatif terhadap intensi keluar karyawan, sedangkan kepuasan kerja diketahui berpengaruh signifikan negatif terhadap intensi keluar. Pada persamaan pertama keadilan organisasional terbukti berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar tetapi pada persamaan ketiga

setelah memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi keadilan organisasional berubah menjadi tidak signifikan hal ini berarti terjadi hubungan mediasi penuh. Hal ini menandakan tidak adanya hubungan atau pengaruh langsung antara keadilan organisasional terhadap intensi keluar. Tetapi hubungan yang ada adalah pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.

#### **Pengaruh keadilan organisasional (X) Terhadap Intensi Keluar (Y) Karyawan PT Kilang Lima Gunung**

Hubungan keadilan organisasional terhadap intensi keluar dapat dilihat dari hasil koefisien regresi persamaan pertama sebesar  $-0.348$  dan signifikansi  $0.00 > 0,05$ . Hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar karyawan pada PT Kilang Lima Gunung. Hal ini berarti hipotesis pertama yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar diterima. Artinya semakin tinggi tingkat keadilan organisasional pada PT Kilang Lima Gunung maka akan semakin mengurangi keinginan atau intensi keluar karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Parker dan Kohlmeyer (2005:365) yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa penghargaan tidak diberikan secara adil mungkin termotivasi untuk mengejar pekerjaan di organisasi lain yang mungkin lebih adil yang akan menghormati individu dan memberikan penghargaan organisasi yang sesuai. Serta didukung penelitian Meru dan Fajrianti (2013:86) Ketidakseimbangan dalam persepsi keadilan dapat menyebabkan seorang karyawan merasa seolah sedang diperlakukan tidak adil. Pada akhirnya persepsi keadilan organisasi yang rendah dapat menyebabkan karyawan memiliki pikiran untuk meninggalkan organisasi. Senada dengan itu Flint *et al* (2015:567) dalam penelitian mereka menyatakan keadilan organisasional berkontribusi pada niat untuk meninggalkan pekerjaan.

#### **Pengaruh Keadilan Organisasional (X) Terhadap Kepuasan Kerja (Z) Karyawan pada PT Kilang Lima Gunung**

Hubungan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dapat dilihat dari hasil koefisien regresi persamaan kedua sebesar  $0,301$  dan signifikansi sebesar  $0.00 < 0,05$ . Analisis data tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Kilang Lima Gunung. Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja diterima. Artinya semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

Hasil ini menunjukkan Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT Kilang Lima Gunung akan menimbulkan minat kerja yang tinggi dan menghambat atau menurunkan keinginan keluar karyawan, namun sebaliknya jika karyawan PT Kilang Lima Gunung merasa tidak puas bekerja maka ketidakpuasan dalam bekerja itu akan menimbulkan minat ingin keluar karyawan dari perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sulliman (2007:305) Keadilan distributif, prosedural dan interaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Semakin positif persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini mendukung hipotesis kedua penulis. Serta didukung penelitian yang dilakukan Kristanto *et al* (2014) yang berjudul Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen, dan intensi keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. Penelitian ini menyimpulkan Keadilan distributif keadilan prosedural dan keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam distribusi imbalan, penerapan peraturan dan hubungan interpersonal semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Intensi Keluar (Y) Karyawan pada PT Kilang Lima Gunung**

Hubungan kepuasan kerja terhadap intensi keluar dapat dilihat dari koefisien regresi persamaan ketiga sebesar  $-0,826$  dan signifikansi sebesar  $0.00 < 0,05$ . Berdasarkan analisis data tersebut menunjukkan kepuasan kerja karyawan PT Kilang Lima Gunung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menimbulkan minat kerja yang tinggi dan menghambat atau menghilangkan rasa ingin keluar karyawan dari PT Kilang Lima Gunung, namun sebaliknya jika karyawan merasa tidak puas bekerja di dalam suatu perusahaan maka ketidakpuasan dalam bekerja itu akan menimbulkan minat ingin keluar karyawan dari PT Kilang Lima Gunung.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Mona dan Intan (2012:11) variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja pada karyawan maka akan menurunkan turnover intention karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab yang dipikul, perkembangan karier yang jelas, semangat kerja tim dan kekompakan dengan rekan kerja, cara atasan mengayomi, dan jenis pekerjaan yang sesuai dengan harapan dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan menurunkan tingkat turnover karyawan. Serta didukung penelitian yang dilakukan Rismawan et al (2014:438) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar karyawan yang berarti adanya kesempatan karyawan menjadi orang yang diperlukan di dalam perusahaan akan mengurangi keinginan karyawan keluar organisasi ketika memperoleh pekerjaan yang lebih baik.

### **Kepuasan Kerja (Z) Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasional (X) Terhadap Intensi Keluar (Y) Karyawan PT Kilang Lima Gunung**

Pengaruh Keadilan organisasional terhadap intensi keluar yang dimediasi kepuasan kerja dapat dilihat dari koefisien regresi keadilan organisasional terhadap intensi keluar sebesar  $-0,121$  dengan signifikansi  $0,135 > 0,05$  dan koefisien regresi kepuasan kerja terhadap intensi keluar sebesar  $-0,733$  dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Pada persamaan pertama keadilan organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap intensi keluar tetapi pada persamaan keempat setelah memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi keadilan berubah menjadi tidak signifikan ini menandakan terjadinya mediasi penuh. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan didukungnya hipotesis keempat yaitu kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap intensi keluar pada PT Kilang Lima Gunung.

Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap intensi keluar tetapi dapat berpengaruh secara tidak langsung atau mediasi melalui kepuasan kerja. Artinya apabila keadilan organisasional karyawan rendah maka akan mendorong ketidakpuasan karyawan pada pekerjaannya yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Bayarelik dan Findikli (2016:409). Mereka menyatakan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja dan intensi keluar sedangkan keadilan interaksional tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan intensi keluar dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap intensi keluar. Serta didukung dengan Penelitian yang dilakukan Elanain (2014). Studi ini menyimpulkan bahwa karyawan yang menunjukkan persepsi positif terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan memiliki intensi keluar yang rendah. Kepuasan kerja juga terbukti dapat memediasi hubungan keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mendukung hipotesis pertama, hipotesis kedua dan hipotesis keempat penulis.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pendahuluan, kajian teori, dan pengolahan data serta pembahasan terkait hasil pengolahan data yang telah dikaji pada bab terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan: (1) Keadilan organisasi karyawan berpengaruh negatif signifikan terhadap Intensi Keluar Karyawan. Hal ini menunjukkan keadilan organisasional karyawan yang rendah dapat mendorong atau meningkatkan keinginan atau intensi keluar karyawan; (2) keadilan organisasional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini berarti keadilan organisasional karyawan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja; (3) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar karyawan. Hal ini berarti kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan intensi keluar karyawan; dan (4) kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh antara keadilan organisasional terhadap Intensi Keluar Karyawan. Hal ini berarti bahwa keadilan organisasi tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap intensi keluar tapi dapat berpengaruh secara tidak langsung atau mediasi melalui kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada pimpinan dan karyawan PT Kilang Lima Gunung guna mencapai tujuan dari PT Kilang Lima Gunung sebagai berikut: (1) Diharapkan pimpinan PT Kilang Lima Gunung agar dapat meningkatkan keadilan organisasional karyawan berdasarkan indikator yang paling rendah terdapat pada keadilan interaksional, PT Kilang Lima Gunung disarankan untuk memperbaiki hubungan karyawan dengan rekan kerjanya, dengan mencari sumber masalah serta memberikan nasehat dan solusi tanpa memihak siapa pun agar terjalin komunikasi yang baik dan juga

dengan memberikan perhatian lebih yang terfokus dengan memahami perasaan mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka pun dapat memberikan kontribusinya yang lebih optimal pada PT Kilang Lima Gunung; (2) diharapkan PT Kilang Lima Gunung dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan sesuai dengan indikator yang paling rendah terdapat pada pekerjaan itu sendiri, pihak PT Kilang Lima Gunung disarankan untuk lebih memperhatikan keinginan dan kebutuhan karyawan. Sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu; (3) diharapkan PT Kilang Lima Gunung dapat menurunkan intensi keluar, berdasarkan indikator yang paling tinggi terdapat pada pemikiran untuk keluar; dan (4) PT Kilang Lima Gunung disarankan untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan yang berhubungan dengan keadilan organisasional karyawan supaya tidak menimbulkan kepuasan kerja rendah yang berakibat kepada keinginan keluar oleh karyawan.

## Daftar Rujukan

- AgusIrianto. 2006. *StatistikKonsepDasardanAplikasinya*. Jakarta: KencanaPrenada Media Group.
- Bayarcelik,Ebru Beyza dan Mine Afacan Findikli. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction On The Relation Between Organizational Justice Perception And Intention To Leave.*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235. pp 403 – 411.
- Brashear, Thomas G.,Chris Manolis., dan Charles M. Brooks. (2005).The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research* 58 241–249.
- Cropanzano, R., David E Bowen., & Stephen Gilliland W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*.
- Elanain, Hossam M. Abu. (2010). Testing the Direct and Indirect Relationship beetwen organizational Justice and Work Outcomes in a non Western of the UEA. *Journal of Management Development*. Vol 29 Lss.1
- Flint, Douglas., Lynn M Haley., dan Jeffrey J MCNally. (2013).Individual and organizational determinants of turnover intent.*Personnel Review*, Vol. 42 Issue: 5, pp.552-572.
- Folger, Robert dan Russell Cropanzano. 1998. *Organizational Justice and Human Resource Management*. London: Sage Publication inc.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.
- Husein Umar. 2011. *MetodePenelitian*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014.*Perilakuorganisasi*. Jakarta :SalembaEmpat.
- Kristanto, Sentot., I Ketut Rahyuda dan I Gede Riana.(2014).Pengaruh keadilan organiswasionalterhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intensi keluar di PT Indonesia power UBP Bali. *E Journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*
- Lewis, Philipus R. (2013).Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi dan Komitmen Karyawan.*Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*Volume 8 No1.
- Lambert, Eric dan Nancy Hogan. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review* Volume 34 Number 1
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, Penerbit Andi Offset.
- Mathis, Robert.L, & John Jackson. 2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Newstrom, John W. 2011. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*.Newyork-America: McGraw-Hill Education.

- Pareke, Fahrudin JS. (2004). Hubungan Keadilan dan Kepuasan dengan Keinginan Berpindah: Peran Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemediasi. *JSB* No. 9 Vol. 2, Desember 2004
- Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting Organizations and Society*, 30.
- Purna, I Nyoman. (2013). Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Pengaruhnya Terhadap Intensi Keluar. *E-journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* Vol. 02 No 12.
- Rismawan, Putu Agus Eka., Wayan Gede Supartha dan Ni Nyoman Kertiyasa. (2014). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Intensi Keluar Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3.8 (2014) :424-441.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeed, Iqra., Momina Waseem., Sidra Sikander., dan Muhammad Rizwan. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development* Vol. 4 No. 2.
- Sihombing, Agus dan Susanti Saragih. (2012). Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Turnover Intentions Dengan Withdrawal Cognitions Dan Job Search Sebagai Variabel Pemediasi. *Business & Management Review* Vol. 2 No. 2.
- Stone, Raymond J. 2011. *Human Resource Management*. John Wiley & Sons. Australia.
- Suliman, Abubakr Mohyeldin Tahir. (2007). Link Between Justice, Satisfaction, and Performance in the Workplace. *Journal of Management Development*. Vol 26. No.4.
- Sutanto, Eddy M dan Carin Gunawan. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 1, April.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama. Jakarta: Bumi Aksara
- Suwatno dan Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Rajawali Pers
- Widjaja, Deborah Christine., Margarita Fulbertus., dan Fenny Kusuma D.W. (2008). Analisis Persepsi Employee Empowerment Terhadap Employee Turnover Intention Di Hotel X, Kupang, Nusa Tenggara. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 4(2).
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Depok: PT. Rajawali pers.
- Zagladi, Arief N., Djumilah Hadiwidjojo., Mintarti Rahayu., dan Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice toward the Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* Volume 211, 25 November, Pages 42-48 Vol 211.