



Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Ezha Fericko Yudhian, Sigit Wibowo D.N, dan Devani Laksmi Indiyastuti

Fakultas Ekonomi, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto

Jl. Prof. Dr. H.R. Boenyamin No.708, Grendeng, Dukuhbandong, Grendeng, Purwokerto Utara, Banyumas, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:

08 Juli 2020

Disetujui:

03 Agustus 2020

Keywords:

procedural justice, distributive justice, job satisfaction, turnover intention

Abstract

This research is a survey on Koperasi Bangun Sejahtera which is located in purwokerto. The aims of this study is to find out the effect distributive Justice and procedural Justice on Koperasi Bangun Sejahtera's turnover intention with job satisfaction as a mediation variable. There were 54 employees chosen as respondent of the research. Then saturation sampling method was used to determine the respondent. This research using SPSS Software with Multiple Regression analysis technique method. The result showed that procedural and distributive justice affect turnover intention, and the effect was mediated by job satisfaction

Abstrak

Penelitian ini merupakan survei pada karyawan Koperasi Bangun Sejahtera yang berlokasi di Purwokerto. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap niat keluar dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini adalah 54 responden. Metode sampel jenuh digunakan dalam penentuan responden. Penelitian ini menggunakan program aplikasi SPSS dengan teknik analisis Regresi Berganda. Hasil riset menunjukkan keadilan procedural dan distributif berpengaruh terhadap niat keluar dan pengaruh tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja

✉ *Corresponding Author:*

Devani Laksmi Indiyastuti

E-mail:

devani20092010@gmail.com

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Fenomena yang sering ditemukan pada karyawan di suatu perusahaan adalah *employee turnover* atau perpindahan karyawan. *Turnover* itu sendiri dapat didefinisikan sebagai perpindahan tenaga kerja keluar dari perusahaan. Sedangkan *turnover intention* itu sendiri merupakan suatu bentuk dari kelanjutan hubungan karyawan dengan perusahaan berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri, tetapi belum diwujudkan dalam bentuk tindakan pasti berupa meninggalkan perusahaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri karyawan, perpindahan keluar unit perusahaan, pemberhentian maupun kematian anggota perusahaan sekalipun.

Perusahaan tentunya perlu untuk memperhatikan berbagai hal yang sekiranya dapat menjadi penyebab terjadinya *turnover intention* atau keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan, termasuk diantaranya ketidakseimbangan kerja dan keluarga (Beigi *et al.*, 2012), serta berbagai hambatan di dalam melakukan pekerjaan. Dukungan dari organisasi dan rekan kerja sangat penting, karena tanpa adanya dukungan yang efektif, tantangan-tantangan kerja tersebut dapat merusak hubungan antara karyawan dengan perusahaan dan dapat menyebabkan karyawan berfikir untuk mencari pilihan pekerjaan lainnya (Maertz & Griffeth, 2004). Tetapi, apabila karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan dukungan dengan menilai pekerjaan secara adil dan peduli tentang kesejahteraan karyawan, maka kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan akan menjadi berkurang (Eisenberger *et al.*, 2002).

Keadilan muncul saat karyawan memiliki persepsi bahwa rasio dari input (usaha) mereka terhadap hasil (penghargaan) yang mereka terima sama dengan rasio

karyawan yang lainnya. McFarlin dan Sweeny (1992) berpendapat bahwa dua dimensi paling penting dalam keadilan organisasi adalah keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan. Keadilan distributif merupakan keadilan yang dipersepsikan tentang bagaimana suatu penghargaan dan sumberdaya didistribusikan ke seluruh perusahaan, konsep ini sering kali berkaitan erat dengan kompensasi (Ivancevich, 2006). McFarlin dan Sweeny (1992) mendefinisikan keadilan prosedural sebagai sebuah proses yang digunakan oleh atasan untuk dapat mengevaluasi kinerja para karyawan dan juga untuk dapat menentukan penghargaan kepada mereka sebagai promosi dan kenaikan gaji. Karyawan akan lebih merasa diperlakukan adil secara prosedural apabila mereka dilibatkan lebih banyak dalam proses yang digunakan untuk mencapai suatu hasil dalam perusahaan.

Hasil survey yang telah dilakukan oleh JobsDB (2015) yang menunjukkan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi di berbagai bidang pekerjaan di Indonesia, maka penelitian ini memilih Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto sebagai obyek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, secara langsung terhadap *turnover intention* dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto. Penelitian *turnover intention* karyawan di bidang perbankan khususnya Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto adalah hal sangat perlu untuk dilakukan untuk memprediksi seberapa besar pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi niat untuk keluar (*turnover intention*) karyawan dan memberikan masukan kepada perusahaan sebagai salah satu upaya untuk menekan tingkat *turnover*.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Turnover Intention

Turnover intention diartikan sebagai perkiraan kemungkinan seorang individu akan tetap tinggal pada suatu organisasi (Cotton dan Tuttle, 1986). Intensi adalah niat atau keinginan yang muncul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sedangkan *turnover* adalah berhentinya atau penarikan diri seorang karyawan dari organisasi atau dari tempat di mana ia bekerja. Abelson (1987) mengatakan bahwa sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi karena alasan sukarela dapat dikategorikan sebagai perpindahan kerja sukarela yang dapat dihindarkan (*avoidable voluntary turnover*) dan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*). *Avoidable voluntary turnover* dapat disebabkan karena alasan berupa gaji, kondisi kerja, atasan atau ada organisasi lain yang dirasakan lebih baik. Sedangkan perpindahan kerja sukarela yang tidak dapat dihindarkan (*unavoidable voluntary turnover*) dapat disebabkan karena perubahan jalur karir atau faktor keluarga. Penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Mobley *et al.* (1978).

Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu atau input kelompok (Adams, 1965). Menurut Gilliland (1993) mengatakan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan hasil aktual yang diterima oleh pegawai. Menurut Cropanzano *et al.* (2007) keadilan distributif dibagi menjadi 3 (tiga) dimensi yaitu *Equity*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah didasarkan dari kontribusi karyawan, sehingga penghargaan yang diberikan sepadan dengan kontribusi yang dilakukan oleh karyawan. *Equality*, yaitu dimana karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang sama oleh organisasi

tanpa adanya pembedaan. Baik dari segi penghargaan ataupun hukuman yang diterima. *Needs*, yaitu perusahaan memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan karyawan. Keadilan distributif diukur dengan menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001)

Keadilan Prosedural

Menurut Folger dan Cropanzano (2001), keadilan prosedural merupakan persepsi dari proses yang digunakan untuk menentukan suatu keputusan. Keadilan prosedural merefleksikan persepsi keadilan mengenai proses atau prosedur yang digunakan dalam menentukan jumlah penghargaan yang diterima oleh karyawan (Cropanzano *et al.*, 2007). Keadilan prosedural merupakan keadilan dalam prosedur pembuatan keputusan atau keadilan yang berhubungan dengan proses pencapaian hasil keputusan. Perspektif kontrol atau proses berpendapat bahwa prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh suatu proses keputusan memiliki kesempatan untuk mempengaruhi proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Thibaut dan Walker, dalam Masterson *et al.*, 2000). Keadilan prosedural diukur menggunakan indikator atau pernyataan yang dikembangkan oleh Niehoff dan Moorman (1993). Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan item pernyataan yang dikembangkan oleh Weiss *et al.*, (1967).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi karyawan dalam sebuah perusahaan. Sebab, dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan, maka akan dapat mengurangi tingkat keinginan berpindah yang dilakukan oleh karyawan. Menurut Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai ukuran kepuasan terkait dengan suka atau tidak suka dengan setiap aspek dalam pekerjaannya seperti, pengawas/supervisi, gaji dan tunjangan, kesempatan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan pangkat, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan,

penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan. Thompson dan Phua (2012) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan ukuran perasaan atau afeksi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *item* pernyataan yang dikembangkan oleh Weiss et al., (1967).

Pengembangan Hipotesis

Keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang menyangkut tentang perbedaan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diperoleh oleh orang lain (Schuler, 1997). Menurut Robbins dan Judge. (2008) dalam teori keadilan, para karyawan membandingkan apa yang diperoleh dari pekerjaannya ("hasil" misalkan gaji, promosi, atau pengakuan) pada apa yang karyawan masukkan ke dalamnya ("input" misalnya usaha, pengalaman, Pendidikan). Karyawan mengambil rasio hasil terdapat input dan membandingkannya dengan rasio karyawan lain, biasanya seseorang yang sama seperti rekan kerja atau seseorang dengan pekerjaan yang sama. Jika karyawan meyakini bahwa rasionya sama dengan yang dibandingkan, maka suatu keadilan terjadi dan karyawan memandang situasi tersebut sama adilnya. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pariatiningsih dan Utama (2015) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Reinwald dan Kunze (2020) menunjukkan perlakuan yang berbeda berdasarkan demografi berpengaruh terhadap tingkat absensi. Penelitian dari Handi dan Suhariadi (2014) dihasilkan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengajukan hipotesis :

H1: Keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap turnover intention

Hubungan harmonis Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumberdaya-sumberdaya organisasi kepada

para anggotanya. Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologi yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu : kontrol proses atau instrumental dan perhatian-perhatian relasional atau komponen struktural. Perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor dalam Pareke, 2003). Gilliland dalam Pareke (2003) menyatakan bahwa perspektif komponen-komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana sejumlah aturan-aturan prosedural dipatuhi dan dilanggar. Peneliti sebelumnya yang dilakukan Sugianto (2011) menemukan bahwa variabel keadilan prosedural berpengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention*. Rokhman (2011) juga menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Namara (2013) yang menunjukkan hasil yang sama, keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengajukan hipotesis kedua yaitu :

H2: Keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap turnover intention

Keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan pendistribusian sumber daya organisasi. Individu-individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi hasil-hasil organisasi, dengan memperhatikan beberapa aturan distributif yang paling sering digunakan adalah hak menurut keadilan atau kewajaran. Dalam teori kewajaran (*equity theory*), dijelaskan bahwa manusia berkeyakinan bahwa imbalan-imbalan organisasional harus didistribusikan sesuai dengan tingkat kontribusi individual (Luthans, 2011). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008)

menguji pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di penelitian lain yang dilakukan oleh Khin (2010) yang menguji pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja membuktikan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut juga diperoleh dalam penelitian Ghaziani et al (2012) yang meneliti pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.. Berdasarkan uraian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

H3: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan-keputusan dalam organisasi. Komponen ini berkaitan dengan keadilan dari beberapa proses di mana kepuasan dibuat. Orang-orang merasa terkuatkan jika prosedur yang mereka adopsi memperlakukan mereka dengan terhormat dan bermartabat. Salah satu komponen dari keadilan procedural adalah positif feedback (Colquitt, 2001). Hal tersebut membuat mereka lebih mudah menerima walaupun mereka tidak menyukai outcome-nya. Kim dan Kim (2020) menyatakan bahwa *feedback* salah satu komponen keadilan prosedural dapat meningkatkan *outcome* positif berupa kreatifitas. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Palupi (2013) menunjukkan hasil bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut hasil penelitian Masterson et al (2000) menjelaskan bahwa keadilan prosedural prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibandingkan keadilan interaksional, meskipun keduanya berpengaruh signifikan

sehingga berdasarkan uraian tersebut penulis mengajukan hipotesis 4 yaitu :

H4: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam perusahaan, kepuasan kerja diukur dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya. Menurut Handoko (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Farlianto (2014) menunjukkan bahwa semakin karyawan merasa puas akan pekerjaannya, maka keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan menjadi sangat kecil, sehingga dalam penelitiannya tersebut kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ghiffary (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*.

H5: Kepuasan Kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention

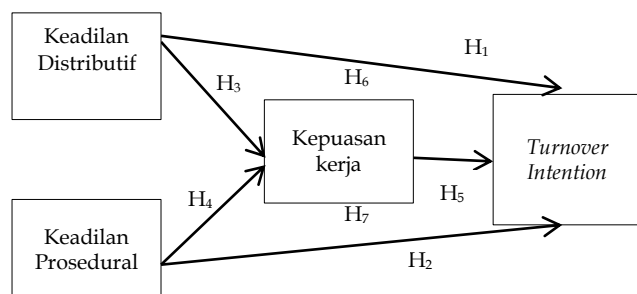
Persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi sangatlah mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Jika mereka percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan untuk perusahaan maka karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan (Aydogdu & Asikgil, 2011). Siagian (2003:297) menyatakan ketiaktepuasan pada tempat kerja menjadi faktor penyebab timbulnya keinginan keluar. Semakin besar kepuasan yang dirasakan maka keinginan untuk keluar semakin kecil, begitupun sebaliknya, ketika karyawan merasakan ketidaktepuasan, maka keinginan untuk keluar dari perusahaan semakin besar. Penelitian yang dilakukan oleh Bayarçelik dan Findikli (2016) memperlihatkan hasil bahwa kepuasan kerja terbukti dapat memediasi hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap *turnover intention*. Sedangkan keadilan

interaksional tidak memiliki pengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kepada *turnover intention*.

H6: Kepuasan kerja memediasi secara negatif antara keadilan distributif dengan turnover intention

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan, menurut penelitian yang dilakukan oleh Hom dan Griffeth (1995) membuktikan bahwa ketidakpuasan kerja pada karyawan dapat membangkitkan pikiran individu untuk meninggalkan perusahaannya. Keluaran positif seperti kepuasan kerja selalu dikaitkan dengan keadilan organisasi (Masrukhin, 2014). Persepsi yang lebih baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang baik seperti keinginan untuk tetap tinggal, komitmen organisasional, kinerja dalam pekerjaan, dan kepuasan kerja (Ramamoorthy dan Flood, 2004). Pada penelitian yang dilakukan oleh Bayarçelik dan Findikli (2016) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh antara keadilan prosedural dan distributif terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian tersebut terbukti persepsi akan keadilan distributif dan prosedural memiliki efek langsung terhadap kepuasan kerja dan juga terbukti dapat menurunkan *turnover intention* para karyawan.

H7: Kepuasan kerja memediasi secara negatif antara keadilan prosedural terhadap turnover intention



Gambar 1. Model penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei terhadap karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto. Sampel penelitian diambil dari karyawan koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto. Jumlah sampel 30 orang.

Peneliti memutuskan untuk menggunakan sampel jenuh dalam penelitian ini dikarenakan jumlah populasi yang relatif kecil yaitu hanya 54 orang, sehingga semua populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Kuisioner yang digunakan berisi pertanyaan terkait keadilan distributif, keadilan prosedural, kepuasan kerja dan *turnover intention* Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto

Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala *Likert* dengan nilai tertinggi sangat setuju (SS) bernilai 5 dan nilai terendah sangat tidak setuju (STS) bernilai 1.

Keadilan distributif diukur dengan menggunakan 4 item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001). Keadilan prosedural diukur menggunakan indikator atau pernyataan yang dikembangkan oleh Niehoff dan Moorman (1993). Dalam variabel keadilan prosedural terdapat 6 pernyataan yang dapat dijadikan indikator penilaian, contoh indikator atau pernyataan tersebut yaitu “semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan diterapkan secara konsisten kepada seluruh karyawan”. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 20 item pernyataan yang dikembangkan oleh Weiss et al., (1967). Dalam penelitian ini, *Turnover intention* menggunakan 12 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mobley et al. (1978)

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Responden laki-laki sebanyak 46 (85,19%) dan perempuan 8 (14,81%) maka dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih dominan. Rentang usia terbesar yakni lebih dari 60% karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto berada pada rentang umur 26-40 tahun dimana usia tersebut merupakan usia yang tergolong produktif. Berikut adalah statistik deskriptif dari semua variabel:

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean
<i>Turnover intention</i>	1.00	4.00	1.97
Keadilan distributif	3.00	5.00	4.03
Keadilan Prosedural	2.00	5.00	3.13
Kepuasan Kerja	3.00	5.00	3.99

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa rata-rata tertinggi ada pada keadilan distributif. Hal tersebut berarti Keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto sudah cukup adil. Variabel keadilan prosedural memiliki nilai rata-rata (3.13) termasuk dalam kategori tinggi sehingga rata-rata karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto memiliki persepsi yang tinggi terkait dengan keadilan prosedural pada Koperasi tersebut. Keseluruhan rata-rata pada variable kepuasan kerja adalah (3.99) yang menunjukkan kecenderungan karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto merasa puas dengan pekerjaan mereka. Variabel *Turnover intention* rata-rata 1.97 dari keseluruhan item sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat *Turnover intention* pada karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto tergolong rendah.

Pembahasan

Tabel 2. Analisis Regresi Berganda Bertahap

no	Variabel	Kepuasan kerja		<i>Turnover intention</i>	
		B	Sig	B	Sig
1	Keadilan Distributif	0,421	0,01	-0,376	0,001
	Keadilan Prosedural	0,386	0,01	-0,451	0,00
2	Keadilan Distributif	-	-	-0,204	0,081
	Keadilan Prosedural	-	-	-0,294	0,012
	Kepuasan Kerja	-	-	-0,408	0,02

Berdasarkan hasil analisis data, hasil koefisien regresi untuk pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* sebesar -0,376 ($p < 0,001$). Berdasarkan hasil uji statistik tersebut, berarti variabel keadilan distributif yang ada pada karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto memiliki pengaruh negatif terhadap terhadap *turnover intention*. Hal tersebut menjelaskan bahwa apabila karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto merasakan keadilan distributif yang merata maka intensitas keinginan mereka untuk keluar dari pekerjaan menurun sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini didukung oleh hasil penelitian ini.

Analisis regresi yang menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap *turnover intention* pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien regresi -0,451 dengan tingkat signifikan 0,00, sebelum mengkontrol variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto merasakan keadilan prosedural yang baik maka akan menurunkan intensitas mereka untuk keluar dari pekerjaannya. Hasil tersebut dapat dijadikan dasar untuk

mengambil kesimpulan bahwa hipotesis kedua didukung oleh hasil penelitian ini.

Hasil uji analisis regresi menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,421 dengan nilai signifikansi 0,01. Hasil tersebut menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sehingga apabila karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto merasakan keadilan distributif yang merata maka akan meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. Berdasarkan keterangan tersebut dapat di ambil kesimpulan bahwa hipotesis ketiga didukung oleh penelitian ini.

Pengujian pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien regresi 0,386 dengan tingkat signifikansi 0,01 sehingga keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat pada penelitian ini didukung oleh hasil empiris ini.

Analisis regresi yang menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,408 dengan nilai signifikansi 0,02. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto yang merasakan kepuasan akan mempunyai intensitas *turnover* yang kecil. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima didukung hasil penelitian ini.

Untuk melihat pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai mediasi antara variabel keadilan distributif terhadap variabel *turnover intention* digunakan analisis regresi dengan dua tahap. Tahap pertama analisis regresi dengan

memasukkan keadilan prosedural dan distributif sebagai variabel independen dengan *turnover intention* sebagai variabel dependensinya. Analisis tersebut belum mengontrol variabel kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan ada pengaruh dua keadilan tersebut terhadap *turnover intention*. Namun analisis tersebut belum mengontrol variabel kepuasan kerja. Sebelum mengontrol dengan memasukkan variabel kepuasan kerja terhadap analisis regresi tersebut, koefisien regresi keadilan prosedural terhadap *turnover intention* masih signifikan dengan nilai koefisien - 0,451.

Demikian juga dengan pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* sebelum mengontrol variabel kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan pengaruh positif keadilan distributif terhadap *turnover intention*. Nilai koefisien regresi keadilan distributif sebelum mengontrol kepuasan kerja senilai -0,376.

Tahap kedua menggunakan analisis regresi dengan memasukkan kepuasan kerja ke dalam analisis tersebut. Analisis ini digunakan untuk mengontrol variabel kepuasan kerja dalam pengaruh keadilan distributif dan procedural serta menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil analisis menunjukkan bahwa setelah memasukkan variabel kepuasan kerja ke dalam analisis regresi, pengaruh keadilan prosedural menjadi menurun tajam meski masih signifikan dan pengaruh keadilan distributif menjadi tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi parsial pengaruh keadilan prosedural terhadap *turnover intention* dan memediasi penuh pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention*.

Hasil analisis mediasi juga didukung oleh hasil analisis bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover*

intention dengan nilai koefisien regresi 0,408 ($p < 0,02$). Ini menunjukkan bahwa hipotesis 5,6,7 didukung oleh hasil penelitian ini.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa : (1) Keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (2) Keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (3) Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (4) Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (6) Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto; (7) Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap *turnover intention* karyawan KSP Bangun Sejahtera Purwokerto.

Implikasi

Implikasi penelitian ini adalah pihak manajemen Koperasi Bangun Sejahtera sebaiknya lebih memperhatikan *turnover intention* karyawannya demi keberhasilan perusahaan, dimana untuk meminimalisir *turnover intention* karyawan, perusahaan dapat menggunakan hasil evaluasi riset penelitian ini yaitu : (1) keadilan distributif, berdasarkan hasil riset mengenai keadilan distributif, cara agar keadilan distributif berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto adalah organisasi harus

berperan aktif melakukan analisis beban kerja karyawannya, memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan usaha yang sudah diberikan kepada organisasi. (2) Keadilan procedural, organisasi juga dapat menggunakan evaluasi keadilan prosedural dalam penelitian ini untuk mengurangi *turnover intention* karyawan Koperasi Bangun Sejahtera Purwokerto yaitu dengan cara organisasi perlu membuat keputusan kerja yang jelas untuk karyawan, organisasi juga perlu memastikan bahwa seluruh kekhawatiran karyawan didengankan sebelum keputusan dibuat, serta tentunya melibatkan karyawan dalam setiap pembuatan keputusan organisasi..

Kepuasan Kerja

Upaya meminimalisir *turnover intention* pada karyawan perusahaan selanjutnya dapat menggunakan hasil evaluasi kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini yaitu karyawan harus memiliki kesempatan untuk mengerjakan tugas, membuat karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaannya, dan membuat karyawan menjadi seorang yang dihargai di lingkungan kerja mereka.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam penelitian selanjutnya, diharapkan memunculkan gagasan penelitian baru dan memeberikan suatu pembuktian yang lebih lengkap, jelas, dan berlaku secara lebih luas. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian ini masih menggunakan faktor-faktor personal yang ada ada karyawan, sehingga lingkup penelitian ini masih dalam skala individu saja. Proses pengambilan data dalam penelitian ini juga hanya menggunakan pernyataan-pernyataan yang tertutup, sehingga berbagai informasi yang diperoleh sangat

terbatas dan kurang bisa ditelusuri lebih luas lagi guna kepentingan pengembangan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable *turnover*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 382-386.
- Adams, J Stacy. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in experimental social Advances In Organizational Justice*, hal. 3-54.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and *Turnover intention*. *International Review of Management and Marketing*, 1(3):43-53.
- Bayarcelik, Ebru & Findikli, Mine. (2016). *The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 235. 403-411. 10.1016/j.sbspro.2016.11.050.
- Beigi, M., Ershadi, S. Mirkhalilzadeh, & Shirmohammadi, M. (2012). Work-family conflict and its antecedents among Iranian operating room personnel. *Management Research Review*, 35(10), 958-973.
- Colquitt, A Jason. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct
- Cotton, John & Tuttle, Jeffrey. (1986). Employee *Turnover*: A Meta-Analysis and Review With Implications for Research. *Academy of Management Review*. 11. 55-70. 10.5465/AMR.1986.4282625.
- Cropanzano, Russell & E. Bowen, David & Gilliland, Stephen. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, The. 21. 24-48. 10.5465/AMP.2007.27895338.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Farlianto. (2014). Pengaruh Kepuasan Gaji, Shift Kerja Malam Dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan (Studi pada Call Center PT Vads Indonesia Kantor Cabang Yogyakarta), *Jurnal Ilmu Manajemen UNY*, 11, 47-66.
- Khin, Wong Sek . 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2 (1). Pp: 56-63.
- Folger R, & Cropanzano, Russell. (2001). Fairness Theory : Justice as Accountability.
- Ghaziani, Fatemeh Ghorbanalizadeh., Shafania, Alimohammad., & Tayebi, Seyed Morteza. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport 110 Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7), pp: 179-188.
- Ghiffary, A. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover intention*. *Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*, 1-21.
- Gilliland, Stephen. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *Academy of Management Review*. 18. 10.5465/AMR.1993.9402210155.
- Hair, Joseph F. Jr, William C. Black, Barry J. Babin, & Rolph E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Handi S, Suminar & Suhariadi, Fendy. (2014). Pengaruh Persepsi Karyawan tentang

- Keadilan Organisasi terhadap Intensi *Turnover* di PT. ENG Gresik. *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga*.
- Handoko, T. Hani. (2014). *Manajemen Personalialia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasmarini, D., & Yuniawan, A. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), 99-118.
- Hasmarini, Dwi Penny & Yuniawan, Ahyar. (2008). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi*, 17(1), pp: 99-118.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South Western.
- Ivancevich. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ke-7, Jakarta: Erlangga.
- Jobs DB. (2015). *Indonesian Turnover intention Survey*. All right reserved. Jakarta.
- Kim, Y.J & Kim, J. 2020. Does Negative Feedback Benefit (Or Harm) Recipient Creativity? The Role Of The Direction Of Feedback Flow. *Academy of Management Journal*, 63 (2), 584-612.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary *Turnover*: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal dinamika manajemen*. 5 (2).
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice & Social Exchange : The Differing Effects Of Fair Procedures & Treatment On Work Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738 -748.
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol.. 35, No. 3, 1992.
- Mobley, W.H., Horner, S.O., & Hollingsworth, A.T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee *turnover*. *Journal Applied Psychology*., 63, 408-414.
- Namara, Sares. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepribadian Afektif Terhadap Tingkat Keinginan *Turnover* Karyawan Di PT Aisin Indonesia. *Tesis sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada*, Yogyakarta.
- Niehoff, P Brian & Moorman , Robert H. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.3, hal 527-556.
- Palupi, Majang. (2013). Pengaruh Keadilan Kompensasi, Kebijakan Rotasi Karyawan dan Komitmen Afektif pada Perilaku Retaliasi PNS Kantor "X" di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol 8 (1): Hal. 15-24.
- Pareke, Fahrudin Js. (2003). Pengaruh Keadilan Disfributif dan Prosedural Terhadap Komitnren Organisasional. *Media Ekonomi dan Bisnis*. Volume 15. No. 1 , Juni, 40-53.
- Pariatiningsih, C.I.V & Utama, I.W.M. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention* Pada Maxi Hotel, Restaurant and SPA di Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol.4 , No. 11, 2015: 3508-3536.
- Ramamoorthy, N., & Flood, PC. (2004). Gender and Employee Attitudes: The Role of

- Organizational Justice Perceptions. *British Journal of Management*, volume 15, 247-258.
- Reinwald, M. & Kunze, F. (2020). Being Different, Being Absent? A Dynamic Perspective On Demographic Dissimilarity And Absenteeism In Blue-Collar Teams. *Academy of Management Journal*, 63 (3), 660-684.
- Robbins, Stephen P & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rokhman, Wahibur. (2011). Organizational Justice As A Mediator Transformasional Leadership And Work Outcome. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(2):197-211.
- Schuler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Siagian, Sondang. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Sugianto. (2011). Pengaruh Keadilan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Cabang Yogyakarta). *Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta*.
- Thompson, E.R. & Phua F.T.T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*. 37 (3): 275-307.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota. Minneapolis, MN.