

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN  
KERJA DAN KEINGINAN KELUAR KARYAWAN KONTRAKTUAL  
PADA PT. INDOMARCO PRISMATAMA BADUNG – BALI**

**I GD Yoga Cahyantara Wisnawa<sup>1</sup>  
A. A. Sagung Kartika Dewi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: yogacahyantara@yahoo.com

**ABSTRAK**

Keinginan Keluar dapat didefinisikan sebagai seberapa lama seorang karyawan ingin tinggal dan bekerja di sebuah organisasi. Organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan keluar, agar karyawan tetap dan betah dalam organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan kontraktual di PT. *Idomarco Prismatama – Badung Bali*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. *Idomarco Prismatama – Badung Bali*. Sampel yang diambil sebanyak 92 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 27 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap keinginan keluar karyawan di PT. *Idomarco Prismatama – Badung Bali*. Pihak perusahaan harus selalu memperhatikan tingkat keadilan organisasional dan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan merasakan tidak ada tempat yang lebih bagus daripada tempat bekerjanya saat ini.

**Kata Kunci:** *keadilan organisasional, kepuasan kerja, keinginan keluar*

**ABSTRACT**

*Turnover Intension can be defined as how long someone employees want to live and work in a organization. Organizations need to pay attention to factors affecting the desire came out, so that employees stay and welcome in the organization. The purpose of this study was to determine the effect of organizational justice on job satisfaction and turnover intension of contractual employees of PT. Indomarco Prismatama Badung – Bali. This Research was conducted on employees PT. Indomarco Prismatama Badung – Bali. Samples taken as many as 92 respondents. The Samples in this study using proportional random sampling technique. Data collected by questionnaires by using a 5 point likert scale to measure the 27 items of questions. The analysis technique used Path analysis. The Analysis showed that organizational justice negative and significant effect on turnover intension. Organizational justice positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction negative and significant effect on turnover intension. The study also proved that job satisfaction mediates the effect on organizational justice on turnover intension of employees at PT. Indomarco Prismatama – Badung Bali. The company must always consider the level of organizational justice and the level of job satisfaction perceived by employees. This is so that employees feel there is no better place than the workplace at this time.*

**Keywords:** *organizational justice, job satisfaction, turnover intension*

## PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan industri yang bergerak dalam produk dan jasa di Bali berpengaruh positif terhadap perkembangan dunia usaha serta sektor – sektor perekonomian lainnya. Perusahaan semakin bergerak untuk membangun, meningkatkan serta memperluas usahanya dalam pencapaian keuntungan.

Bagi sebuah perusahaan untuk mencapai kesuksesan dapat diwujudkan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan sebaik – baiknya, karena sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu kekuatan yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan.

Sebuah organisasi tidak akan pernah terbebas dari kondisi perputaran atau perpindahan karyawan. Perpindahan karyawan adalah suatu fenomena pada saat ini yang sering terjadi dalam sebuah organisasi bisnis yang dimana dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk organisasi (Witasari, 2009). Grant *et al.* (2001) mengatakan bahwa keinginan untuk pindah atau *turnover intention* merupakan sikap atau tingkatan dimana individu karyawan memiliki sebuah pemikiran untuk meninggalkan atau mengundurkan diri dari organisasi secara sukarela dari pekerjaannya. Perpindahan karyawan mengarah pada kenyataan yang dihadapi oleh hampir semua organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Sebelum anggota organisasi berpindah atau meninggalkan tempat kerja pastilah mereka memiliki alasan tersendiri yang mendukungnya untuk keluar dari organisasi (*turnover Intention*).

Kristanto dkk. (2014) salah satu penyebab karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja.

Keinginan untuk berpindah kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan. Ketika seorang karyawan merasa kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berusaha untuk memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya (Johan, 2002). Maria dan Sunjoyo, (2010), seorang pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan saat memberi atau membuat sebuah keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan di sekitarnya. Jadi, apabila seorang karyawan merasa diperlakukan secara adil di tempatnya bekerja maka ia akan merasa puas dan tidak akan pernah untuk berfikiran pergi meninggalkan organisasi tersebut. Permasalahan seperti kurangnya keadilan dalam sebuah organisasi dan rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam tempat kerjanya tersebut dapat mengakibatkan tingginya tingkat perputaran karyawan yang dimana tingkat perputaran karyawan tersebut bisa terjadi di tiap organisasi mana saja tidak terkecuali juga dalam kemitraan (Waralaba) yang dimana dalam hal ini ditemukan adanya indikasi yang menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan PT Indomarco Prismatama pada periode tahun 2015. Indikasi rendahnya Keadilan Organisasional adalah adanya perlakuan tidak adil di tempat karyawan bekerja antara pekerja yang baru dengan karyawan lama, maka karyawan akan melepas tanggung jawabnya, konsekuensi yang akan timbul yaitu memicu terjadinya *turnover*. Indikasi rendahnya kepuasan kerja ditunjukkan dengan rendahnya minat kerja dan ketidaknyamanan karyawan saat bekerja, bila

pekerjaan itu cocok dengan kemampuan dan kondisi pekerjaan yang nyaman, maka karyawan tersebut akan betah bekerja di dalam perusahaan itu. Tetapi jika kondisi pekerjaan yang tidak nyaman, maka akan terjadi *intent to leave* yang tinggi PT Indomarco Prismatama sendiri adalah sebuah organisasi yang berjalan dalam bidang pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan akhir. PT Indomarco Prismatama diindikasikan memiliki masalah yang berkaitan dengan tingginya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Tingkat perputaran karyawan yang terjadi di perusahaan tersebut pada tahun 2015 seperti dapat dilihat dalam Tabel 1.1

**Tabel 1.**  
**Data Turnover karyawan PT Indomarco Prismatama 2015**

Bulan	Jumlah (orang)	Jumlah Karyawan Masuk (orang)	Jumlah Karyawan Keluar (orang)
JANUARI	133	0	2
FEBRUARI	131	0	2
MARET	129	1	2
APRIL	128	0	2
MEI	126	1	2
JUNI	125	0	1
JULI	124	1	3
AGUSTUS	122	0	1
SEPTEMBER	121	1	1
OKTOBER	121	0	2
NOVEMBER	119	1	1
DESEMBER	119	1	1
		6	20

*Sumber* : PT. Indomarco Prismatama, 2016

Berdasarkan data Tabel 1.1 diatas dapat dihitung persentase tingkat perputaran karyawan dengan menggunakan rumus LTO (Labour Turnover), yaitu sebagai berikut:

$$Turnover = \frac{\Sigma(karyawan\ keluar - karyawan\ masuk)}{\frac{1}{2}\Sigma(karyawan\ awal - karyawan\ akhir)} \times 100\%$$

Menurut Adryanto (2004:18) jika tingkat turnover lebih dari 10 % maka dinilai tinggi dan mengkhawatirkan. Hasil dari persentase Labour Turnover pada tabel 1.1 adalah 11,1 %.

Hasil observasi sementara terhadap karyawan didapat bahwa salah satu masalah keadilan organisasional pada PT. Indomarco Prismatama, yaitu dapat dilihat dari kurangnya kepedulian perusahaan terhadap pekerja yang sudah bekerja kurang dari 1 tahun dengan yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun. Kondisi ini menjadi indikasi awal terjadinya ketidakadilan pada PT. Indomarco Prismatama.

Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena dengan terjadinya ketidakadilan di perusahaan berarti loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotaannya di perusahaan. Kondisi seperti ini membutuhkan perhatian dari perusahaan agar dapat mengurangi ketidakadilan mengenai kepedulian terhadap pekerja. Hasil wawancara dengan pihak *Human Resources Development* PT. Indomarco Prismatama bahwa peningkatan keluar-masuk karyawan terjadi karena terdapat penurunan kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dengan gejala-gejala yang terlihat yaitu menurunnya kegairahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kurangnya kerjasama yang terjalin antar karyawan.

*Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dengan tindakan pasti meninggalkan organisasi (Witasari, 2009).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap keinginan keluar karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma?; 2) Bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma?; 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma? Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka dapat ditarik tujuan dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap keinginan keluar karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma. 2) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma.; 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan kontraktual PT Indomarco Prisma.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori keadilan (*equity theory*). Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa teori keadilan (*equity theory*) adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Teori keadilan (*equity theory*) meneliti bagaimana karyawan berperilaku atau bereaksi atas keadilan atau ketidakadilan

dalam organisasi (misalnya, kepuasan kerja) serta jenis perilaku yang akan dihasilkan akibat dari keadilan atau ketidakadilan tersebut (Al-Zawahreh dan Al-Madi, 2012).

Keadilan Organisasional menurut Bakhshi *et al*, (2009) bisa didefinisikan yaitu suatu konsep yang muncul dengan mempertanyakan keadilan dalam kehidupan organisasi dan hal itu berkaitan dengan kondisi kerja dan hubungan yang menciptakan kepercayaan pada pekerja bahwa mereka diperlakukan secara adil.

Kepuasan kerja adalah kondisi suka atau ketidaksukaan menurut pandangan individu atau karyawan pada pekerjaannya (Martin, 2008). Menurut Nasution (2009) kepuasan kerja merupakan situasi terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan seperti kebutuhan terhadap pekerjaan, tingkat supervisi, hubungan antar karyawan, kesempatan untuk berkarier serta kenaikan pangkat dan upah yang sesuai. Randhawa, (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan dengan perasaan dan reaksi individu atau karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya.

Perpindahan karyawan mempunyai efek negatif kepada performa organisasi karena memberikan biaya tambahan yang bersifat merugikan perusahaan itu sendiri (Dubas dan Nijhawan, 2007). Jadi dapat dikatakan bahwa keinginan keluar adalah keinginan seorang karyawan untuk keluar dari tempat kerja mereka atau organisasi dikarenakan kurang puas atau terpenuhinya keinginan-keinginan mereka seperti gaji, promosi, dll.

Hubungan antara Keadilan Organisasional dengan keinginan keluarmenurut penelitian yang dilakukan Daromes (2006) mengatakan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianti, (2013) mengatakan bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Berdasarkan landasan teori dan penelitian penelitian yang dilakukan sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar karyawan

Keadilan Organisasional berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya dan apabila karyawan sudah merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, karyawan akan merasa puas atas kerjanya dan akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian sebelumnya mengatakan Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ghaziani *et al.*, 2012). Pada penelitian yang dilakukan Bakhshi *et al.* (2009) juga ditemukan pengaruh positif antara Keadilan Organisasional terhadap kepuasan kerja. Lalu Hasmarini dan Yuniawan (2008) juga menambahkan bahwa Keadilan Organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pemaparan landasan teori dan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja



Hubungan antara Kepuasan Kerja dan keinginan keluarmenurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) adalah dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap individu karyawan untuk menentukan tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Jika individu tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk meninggalkan organisasi. Begitu juga sebaliknya jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan dengan wajar mereka tidak akan meninggalkan organisasi. Penelitian lainnya mengatakan bahwa alasan karyawan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang didapat (Mahdi *et al*, 2012) Masalah kepuasan kerja menurut AWS Wasposito *et al*, (2013) merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja (*Turnover intention*) dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Jadi, semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Keinginan keluar

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini adalah asosiatif yang menggunakan suatu pendekatan yang menunjukkan hubungan antar dua variabel atau lebih. Penelitian ini adalah penelitian asosiatif untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional

terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 92 (sembilan puluh dua) karyawan.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah rumus slovin.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel keadilan organisasional sebagai variabel bebas, kepuasan kerja dan keinginan keluar sebagai variabel terikat. Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini peneliti adalah *Path Analysis*. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang berjenjang berdasarkan teori (Utama, 2012:156). Analisis jalur juga mencari besarnya pengaruh variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous* secara simultan maupun secara parsial, menguji kecocokan model yang didasarkan data riset dan teori, menguraikan korelasi antar variabel dengan melihat pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, pengaruh total dan pengaruh dari faktor lain.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada Tabel 2. tersebut menyatakan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hasil tersebut menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	X <sub>1</sub>	0,780	Valid
		X <sub>2</sub>	0,864	Valid
		X <sub>3</sub>	0,860	Valid
		X <sub>4</sub>	0,868	Valid
		X <sub>5</sub>	0,815	Valid
		X <sub>6</sub>	0,886	Valid
		X <sub>7</sub>	0,850	Valid
		X <sub>8</sub>	0,812	Valid
		X <sub>9</sub>	0,820	Valid
		X <sub>10</sub>	0,853	Valid
		X <sub>11</sub>	0,774	Valid
		X <sub>12</sub>	0,816	Valid
		X <sub>13</sub>	0,857	Valid
		X <sub>14</sub>	0,921	Valid
		X <sub>15</sub>	0,760	Valid
		X <sub>16</sub>	0,840	Valid
2	Kepuasan Kerja (Y1)	Y <sub>1,1</sub>	0,818	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0,858	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0,868	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0,882	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0,877	Valid
3	Keinginan Keluar (Y2)	Y <sub>2,1</sub>	0,951	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0,907	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0,911	Valid
		Y <sub>2,4</sub>	0,962	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0,894	Valid

Sumber: Data diolah, 2015

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	0,973	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (Y1)	0,912	Reliabel
3	Komitmen Organisasional (Y2)	0,957	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 3. tersebut menyatakan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu keadilan organisasional, kepuasan kerja dan keinginan keluar memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

**Tabel 4.**  
**Uji Normalitas**  
**Substruktur 1**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	92
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,750
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,200

Sumber: Data, diolah 2016

Pada Tabel 4. menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,750 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,200 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 5.**  
**Uji Normalitas**  
**Substruktur 2**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	92
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,084
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,107

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 5. menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,084 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,107. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,107 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Hasil *output* SPSS pada Tabel 6. tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikolinearitas.

**Tabel 6.**  
**Uji Multikolinearitas**  
**Substruktur 2**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Organisasional (X)	0,572	1,747
Kepuasan Kerja (Y1)	0,572	1,747

*Sumber:* Data diolah, 2016

**Tabel 7.**  
**Uji Heterokedastisitas**  
**Substruktur 1**

Variabel	T	Sig.
Keadilan Organisasional (X)	-849	0,398

*Sumber:* Data diolah, 2016

Hasil *output* SPSS pada Tabel 7. tersebut menunjukkan bahwa nilai *Sig.* dari variabel Keadilan Organisasional sebesar 0,398 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas

**Tabel 8.**  
**Uji Heterokedastisitas**  
**Substruktur 2**

Variabel	T	Sig.
Keadilan organisasional (X)	-387	0,700
Kepuasan kerja (Y1)	-1.230	0,222

*Sumber:* Data diolah, 2016

Tabel 8 menunjukkan nilai *Sig.* dari variabel Keadilan Organisasional dan Kepuasan Kerja masing-masing sebesar 0,700 dan 0,222. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap

*absolute residual*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 9.**  
**Analisis Jalur**  
**Substruktur 1**

Variabel	Standardized Coefficients		T	Sig.
	Beta			
Keadilan Organisasional (X)	0,654		8.199	0,000
<b>R<sub>1</sub> Square</b>			<b>0,567</b>	

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 9 menunjukkan hasil analisis jalur substruktur 1, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$X1 = \beta_2 X + e \dots\dots\dots (1)$$

$$X1 = 0,654X + e$$

**Tabel 10.**  
**Analisis Jalur**  
**Substruktur 2**

Variabel	Standardized Coefficients		t	Sig.
	Beta			
Keadilan Organisasional (X)	-0,354		-6,313	0,000
Kepuasan Kerja (Y1)	-0,645		-11,510	0,000
<b>Signifikansi</b>			<b>0,000</b>	

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 10 menunjukkan hasil analisis jalur substruktur 2, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_1 X + \beta_3 Y1 + e \dots\dots\dots (3)$$

$$Y2 = -0,354X + -0,645Y1 + e$$

Model diagram jalur akhir dapat disusun berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2. Nilai standar eror dihitung terlebih dahulu sebelum menyusun model diagram jalur akhir sebagai berikut:

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,567} = 0,658$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,460} = 0,735$$

Hasil pengaruh eror ( $Pe_1$ ) sebesar 0.658 dan pengaruh eror ( $Pe_2$ ) sebesar 0,735. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,57)^2 - (0,16)^2 \\ &= 0,99 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,99 mempunyai arti bahwa sebesar 99% variasi keinginan keluar dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 1 % dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

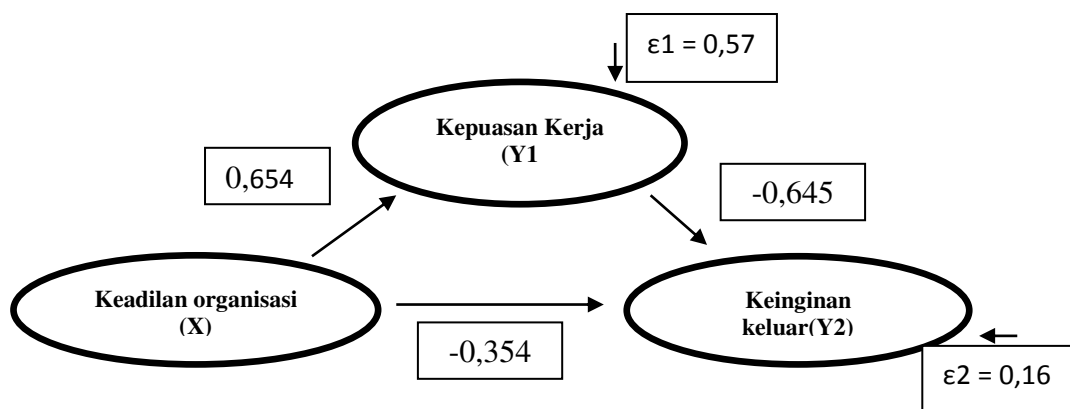
Hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap keinginan keluar diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,354 yang lebih kecil daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 mengindikasikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap keinginan keluar.

Hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  8.199 yang lebih besar daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 dan nilai

koefisien beta 0,654. Nilai  $t_{hitung} 8.199 > 1,96$  mengindikasikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar diperoleh nilai  $t_{hitung} -11.510$  yang lebih besar daripada  $t_{tabel}$  sebesar 1,96 dan nilai koefisien beta -0,645. Nilai  $t_{hitung} -11.510 < 1,67$  mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat digambarkan pada Gambar 1



**Gambar 1 Validasi Model Diagram Jalur Akhir**

Sumber: Data diolah, 2016

**Tabel 11.**  
**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasional (X), Kepuasan Kerja (Y1), dan Komitmen Organisasional (Y2)**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y1) ( $\beta_2 \times \beta_3$ )	Pengaruh Total
X → Y2	-0,354	-0,421	0,775
X → Y1	0,654	-	0,654
Y1 → Y2	-0,645	-	-0,645

Sumber: Data diolah, 2016



Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel dapat dihitung berdasarkan diagram jalur pada Gambar 1. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 11 sebagai berikut

**Tabel 12.**  
**Uji Sobel**

Nilai Z	Sig
6,684	0,000

*Sumber:* Data diolah, 2016

Tabel 12 menunjukkan bahwa hasil tabulasi  $Z = 6,684 > 1,96$  dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang berarti kepuasan kerja dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap keinginan keluar.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Artinya keadilan organisasi yang kuat akan menurunkan tingkat keinginan keluar karyawan. Semakin kuat keadilan organisasi kepada para karyawannya maka akan membuat rendahnya tingkat keinginan keluar karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian - penelitian yang dilakukan sebelumnya yang mengatakan keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar (Owolabi, 2012). Dan Hubungan antara Keadilan organisasi dengan keinginan keluarmenurut penelitian yang dilakukan Daromes (2006) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianthi,

(2013) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tingginya tingkat keadilan organisasi membuat semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan saat bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ghaziani *et al*, 2012), Begitu juga pada penelitian yang dilakukan Bakhshi *et al*, (2009) juga ditemukan pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Lalu Hasmarini dan Yuniawan (2008) juga menambahkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil tersebut memiliki arti semakin kuat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka dapat meningkatkan persepsi karyawan terhadap komitmen organisasional. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim dan Perez (2014), Puspitawati dan Riana (2014) dan Parwita dkk. (2013) yang mendapatkan adanya pengaruh positif pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan teori keadilan yaitu ketika karyawan merasa puas dalam berbagai hal seperti: beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja, maka karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi (Puspitawati dan Riana, 2014)

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Dimana ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan selama bekerja akan membuat semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini sesuai menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap individu karyawan untuk menentukan tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Jika individu tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk meninggalkan organisasi. Begitu juga sebaliknya jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan kepuasan dengan wajar mereka tidak akan meninggalkan organisasi. Penelitian lainnya mengatakan bahwa alasan karyawan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang didapat (Mahdi *et al*, 2012) Masalah kepuasan kerja menurut AWS Wasposito *et al*, (2013) merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan sebagai berikut: 1) Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka akan membuat semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan itu sendiri dari pekerjaannya saat ini. 2) Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri.<sup>3)</sup>Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan keluar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan mengakibatkan semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari tempatnya bekerja saat ini.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan simpulan yang diperoleh maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut: 1) Bagi PT.Indomarco Prismatama, disarankan agar lebih memperhatikan hak-hak karyawan pada saat akan membuat keputusan terkait dengan pekerjaan mereka. Karena dengan memperhatikan hak-hak karyawan sebelum mengambil sebuah keputusan, karyawan akan merasa diberlakukan secara adil. 2) Lebih sering memberikan apresiasi terhadap karyawan setiap bulan seperti contoh memberikan penghargaan kepada pekerja terbaik bulan ini dalam bentuk piagam. 3) Pihak PT.Indomarco Prismatama dapat lebih meningkatkan perhatiannya kepada para karyawan seperti apakah karyawan tersebut sedang terlibat masalah atau tidak agar karyawan merasa diperhatikan dan juga pihak perusahaan dapat menjamin kesempatan berkarir para karyawannya, yang dimana tujuannya untuk membuat karyawan merasa tidak ada tempat lain yang lebih bagus daripada tempat nya bekerja saat ini. 4) Pihak PT.Indomarco Prismatama agar menanggung biaya perjalanan karyawan dalam menyelesaikan tugas diluar kantor dan menanggung biaya perjalanan karyawan jika PT. Indomarco Prismatama membuat toko baru

## REFERENSI

- Al-Zawahreh, Abdelghafour dan Faisal Al-Madi. 2012. The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 4 (6), pp: 158-170.
- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management* 5 (12): pp102-109
- Ahmad, B., Shahid, M., Huma, Z.E. and Haider, S. 2012. Turnover Intention: An HRM Issue In Textile Sector. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, 3, pp: 125-130
- Aydogdu, Sinem, and Baris Asikgil. 2011 .An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing* 1 (3) :pp43-53.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, and Ekta Rani. 2009. Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International journal of Business and Management* 4.(9) : p145-154
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. 2001.The Role of Justice in Organizations :A MetaAnalysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321
- Colquitt, J. A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), pp: 386-400
- Cropanzano, R., Bowen, D.E., & Gilliland, S.W. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 34– 38
- Daromes, Fransiskus Eduardus. 2006. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Dissertasi* Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Dubas, Khalid M., and Inder P. Nijhawan. 2007. A human capital theory perspective of sales force training, productivity, compensation, and turnover. *Academy of Marketing Studies*. Vol. 12 (2) pp: 21-25
- Eberlin, R. dan B. Charles Tatum. 2005. Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 43 (7/8), pp: 1040-1048
- Foley, S., Yue, N. G., dan Wong, A.2005. Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes. *Group and Organization Management*. 16 (2), pp: 165-178

- Ghorbanalizadeh Ghaziani, Fatemeh, Ali Mohammad Safania, and Seyed Morteza Tayebi. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 6 (7) pp: 179-188
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi ke-5 Semarang : UNDIP
- Grant, Ken, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief. 2002. The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29.2 : pp165-178
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Management*, 16(2), pp 399-432
- Handaru, Agung Wahyu dan Muna, Nailul. 2012. Pengaruh kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pada divisi PT. Jamsostek. 3(1) pp 2-18
- Handoko, T.H. 2008 : *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE . Yogyakarta
- Hasmarini, Dwi Penny, and Ahyar Yuniawan. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif. *Jurnal Bisnis Strategi* 17 (1): pp99-118
- Ibrahim, Mohamed E. dan Ann O. Perez. 2014. Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*. Vol. 9 No. 2. pp. 45-59.
- Johan, Rita. 2002. Kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan institusi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur* 1 (1) :pp 6-31
- Karim, Faisal, and Omar Rehman. 2012. Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 3 (4) :pp 92-104
- Kristanto, Sentot, I. Ketut Rahyuda, dan I. Gede Riana. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UPB Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3 (06) pp25-80
- Kumar, Ramesh, Charles Ramendran, and Peter Yacob. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their

- Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2 (5) :pp 9-42
- Mahdi, A.F., Zaid, M.M.Z., Roslan, M.M.N., Asmadi A,S., and Sulaiman, A.A.N. 2012. "The Relationship between Job Satisfaction And Turnover Intention." *American Journal of Applied Sciences* 9 (9) :pp1518-1526
- Martin, A and Roodt, G. 2008. Perceptions of organizational commitment, Job satisfaction and turnover Intentions in a post-Merger South African Tertiary Instituion. *SA Journal Of Industrial Psychology*, 33 (1), pp: 23-31
- Nasution, Wendi Amsuri. 2009. "Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover pada call center Telkomsel di Medan." *Jurnal MANDIRI ISSN 19 07: 4158*. Vol.4 No 1. Pp. 3-5.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Penerbit Salemba Empat.
- Nowakowski, J, M., dan Donald E, Conlon. 2005. Organizational justice: Looking Back, Looking Forward, *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), pp:4-29
- Owolabi, Ademola B. 2012. Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria." *Research in World Economy* 3 (1) : p28
- Puspitawati, Ni Made Dwi dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol. 8 No. 1. pp. 68-80.
- Puspitawati, N. M. D. 2013. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional: pengaruhnya terhadap kualitas layanan hotel Bali Hyatt Sanur. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Udayana
- Randhawa, G. 2007. Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions: An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11 (1), Pp: 149-159
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis ( Analisis Jalur )*. Cetakan Keempat. Bandung: ALFABETA
- Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational Behaviour*. Tenth edition. Edisi Bahasa Indonesia. Pt indeks kelompok gramedia
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Salleh, R., Mishaliny, N.S., and Haryani, H. 2012. Job Satisfaction, organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a

Retail Company in Malaysia. *World Academy Of Science, Engineering and Technology*, 72 (1), pp: 316-323

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta. Bandung

\_\_\_\_\_. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Warner, Jody Clay, Jeremy Reynolds dan paul Roman. 2005. Organizational Justice and Job Satisfaction: A test of three competing Models. *Journal of Social justice research*, 18 (4), pp :391-404

Waspodo, Agung AWS, Nurul Chotimah Handayani, and Widya Paramita. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada karyawan PT, Unitex di Bogor." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)* | Vol 4 (1) pp 98-113

Witasari, Lia. 2009. Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (studi empiris pada Novotel Semarang). *Dissertai Universitas Diponegoro*.

Yaqin, Muhammad Aunil. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan KJPP Toha, Okky, Heru & Rekan Cabang Surabaya." *Jurnal Ilmu Manajemen*, volume 1 nomor 2 pp 919-930

Yucel, İlhami. 2012. "Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study." *International Journal of Business and Management* 7 (20) : p44-58