

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam sebuah organisasi. SDM merupakan Penentu keefektifan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi karena dapat mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 15) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Mencapai kesuksesan sebuah perusahaan, dapat diwujudkan dengan cara mengelola kualitas sumber daya manusia dengan sebaik – baiknya. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, maka setiap perusahaan harus dapat menjaga loyalitas atau komitmen karyawan terhadap suatu perusahaan. Hal ini bertujuan agar karyawan tetap bertahan dalam perusahaan tersebut.

Suatu perusahaan tidak akan terlepas dari masalah arus keluar masuk karyawan, keluar masuk tenaga kerja adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam suatu perusahaan, keinginan keluarnya tenaga kerja pada suatu perusahaan disebut dengan *turnover intention* (Nerissa,2015). Permasalah *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, *turnover intention* merupakan sikap atau tingkatan karyawan memiliki pemikiran untuk

meninggalkan atau mengundurkan diri dari perusahaan secara sukarela dari pekerjaannya (Pramudika, 2015). Menurut Syahronica (2015) *turnover intention* adalah suatu keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas *Turnover Intention* dapat disimpulkan bahwa, hasrat seorang karyawan ingin keluar dari perusahaan tempat mereka bekerja untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari sebelumnya. Dampak negatif yang dirasakan akibat terjadinya *turnover* pada perusahaan yaitu pada kualitas dan kemampuan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari perusahaan, sehingga butuh waktu serta biaya baru dalam merekrut karyawan baru (Wasposito, *et al.*, 2016). Untuk meminimalisir dampak negatif dari *turnover intention*, perlu diketahui faktor penyebab terjadinya *turnover intention*. Karyawan atau tenaga kerja suatu perusahaan akan meninggalkan perusahaan, tentu memiliki alasan yang mendukungnya untuk keluar. Salah satu faktor yang menjadi pertimbangan keluarnya tenaga kerja yaitu kurang keadilan yang didapatnya pada perusahaan tersebut.

Keadilan organisasional adalah salah satu faktor penentu tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015: 234) Keadilan organisasional adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja. Suifan,*et al.*, (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan di dalam perusahaan, apakah karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil sebagai imbalan atas kontribusinya.

Fatimah, *et al.*, (2018) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan untuk keberhasilan perubahan perusahaan, dengan keadilan yang dirasakan oleh karyawan tersebut maka tingkat *turnover* yang dialami perusahaan akan semakin rendah. Menurut Nasution (2017), seorang pemimpin perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip keadilan saat mengambil sebuah keputusan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam menentukan keputusan berisiko timbulnya tingkat *turnover intention* yang tinggi. Apabila karyawan diperlakukan secara adil, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan.

Hal ini dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Paat, *et al.*, (2017) diperoleh bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jika perusahaan memiliki atau menjaga keadilan organisasi maka karyawan akan loyal dengan pekerjaan dan perusahaan sehingga dapat menurunkan niat perpindahan organisasi atau *turnover intention*. Sependapat dengan hasil penelitian dari Abdurrahim (2017) diperoleh bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Jika keadilan organisasi yang dimiliki oleh perusahaan menurun maka *turnover intention* akan meningkat. Sejalan dengan itu, penelitian yang ditulis oleh Luntungan, *et al.*,(2017) diperoleh bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan yang menerima keadilan organisasi yang tinggi cenderung tidak akan meninggalkan organisasi.

Tidak hanya dapat mempengaruhi *turnover intention*, keadilan organisasional juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Organisasi memiliki karyawan yang merasa puas terhadap keadilan yang diberikan organisasinya cenderung akan menjadi lebih efektif dan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas (Naqvi *et al.*, 2016). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah terhadap keadilan organisasinya cenderung tidak ingin mencapai tujuan organisasi dan kemungkinan juga akan mempengaruhi rekan-rekan lainnya dalam menciptakan budaya kebodohan, seperti tidak mengikuti arahan dari pihak perusahaan, bahkan mengajak karyawan lain untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela, sehingga menuntun organisasi menuju masalah yang serius (Lotfi dan Pour, 2015).

Hal ini dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Suana (2015) dari Universitas Udayana dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Pada Karyawan The Jayakarta Bali”. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap turnover intention, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap turnover intention, Dan Sentot Kristanto, *et al.*,(2015) menyatakan bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Selain faktor keadilan organisasi, faktor yang dapat mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan. Ketika seorang karyawan merasa puas dalam bekerja tentunya ia akan berusaha untuk memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2015:202) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Robbins (2015:170) menyatakan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerjaan dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam diri mereka masing-masing.

Menurut Barua (2016) bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi biasanya lebih cenderung untuk tidak meninggalkan pekerjaan, lebih produktif, lebih menampilkan jati diri mereka dan lebih puas dengan kehidupan mereka. Sejalan dengan itu Rageb, *et al.*, (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang lebih besar terhadap *turnover intention* dibandingkan kinerja pekerjaan, karena semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan maka semakin kecil niat karyawan untuk keluar dari perusahaan tersebut.

Hal ini dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Syahronica (2015), dalam penelitiannya didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja meningkat baik dari segi gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja,

promosi, supervise, maka akan diikuti dengan penurunan *turnover intention*. Sejalan dengan penelitian tersebut penelitian yang dilakukan oleh Widyadmono (2015) didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila kepuasan kerja mengalami peningkatan maka *turnover* yang terjadi akan menurun. Penelitian Hafni dan Lyana (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan menetapkan kompensasi yang diterima sesuai dengan tanggung jawab agar dapat mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Selain dapat mempengaruhi *turnover intention*, kepuasan kerja juga dapat memediasi keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hal ini dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zagladi, *et al.*,(2015) dalam penelitiannya yang berjudul peran kepuasan kerja dan jarak kekuasaan dalam menentukan pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention*, maka dari temuan tersebut dikatakan jika suatu organisasi yang tidak adil kepada anggotanya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpuasan tersebut akan menimbulkan perasaan tidak betah selama bekerja diorganisasi dan akan menimbulkan niat untuk keluar dari organisasi tersebut. Sependapat dengan penelitian dari Bayarcelik, *et al.*,(2016) dengan penelitiannya yang berjudul pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan niat untuk pergi, yang diperoleh hasil bahwa keadilan organisasi dapat dimediasi oleh kepuasan kerja dalam hubungan tak langsung terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan.

PT Duta Putra Sumatera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri otomotif seperti transportasi komersil yaitu truck, Bus, dan part mesin pesawat. PT. Duta Putra Sumatera telah disahkan oleh Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan tanggal 28 Februari 1983 Nomor C2-18775HT010.01H83, dan telah diumumkan dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia tanggal 22 Juni 1984 No. 50/1984 Tambahan Berita Negara Nomor 616/1984. Perusahaan ini melayani penjualan dan perbaikan unit truck, bus dan part pesawat. Perusahaan ini berkantor pusat di daerah Jakarta timur dan memiliki cabang di berbagai wilayah Indonesia, salah satunya di Bali yaitu di Internasional Terminal kawasan kargo Tuban Kuta Badung *regency*.

Hasil observasi PT. Duta Putera Sumater, dimana terjadi arus keluar masuk karyawan yang tinggi terjadi pada tiap tahunnya. Jumlah keluar masuk karyawan pada PT. Duta Putera Sumatera dapat disajikan pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Data jumlah karyawan yang keluar dan masuk pada PT. Duta Putera Sumatera periode 2017-2020**

Tahun	Jumlah	Karyawan keluar	Karyawan masuk	Persentase Turnover (%)
2017	95	5	4	5,26%
2018	94	7	5	7,44%
2019	92	8	6	8,69%
2020	90	5	2	5,55%
2021	87	23	0	26,43%

Sumber : HRD perusahaan PT. Duta Putera Sumatera (2021)

Tabel 1.1 Menunjukkan bahwa persentase karyawan yang keluar pada PT. Duta Putera Sumatera masih tergolong tinggi . Menurut Ridlo (2014,2) *turnover* karyawan di industri pada umumnya hanya berkisar 0,1% - 1,74%. *Turnover* yang terjadi berarti perusahaan kehilangan sejumlah tenaga kerja, kehilangan ini harus

diganti dengan karyawan baru. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti pada 7 orang karyawan, menemukan yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* di PT.Duta Putera Sumatera, yaitu ada rasa ketidakpuasan kerja karyawan pada perusahaan, yang di indikasi dengan ditemukan gaji,tunjangan,fasilitas dan kompensasi yang kurang sesuai/kurang mencukupi. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki serta pekerjaan yang terlalu menyita waktu,sehingga tidak ada waktu lebih banyak lagi untuk keluarga atau kesenangan pribadi lain. Selain ketidakpuasan kerja karyawan terdapat juga masalah yang terjadi pada keadilan organisasi terhadap karyawannya

Indikasi rendahnya tingkat keadilan organisasional pada PT. Duta Putera Sumatera yaitu kurangnya keadilan yang didapatkan karyawan lama dengan karyawan baru. Hal itu ditunjukkan adanya perbedaan sikap atasan dalam pemberian kesempatan promosi yang diberikan antara karyawan baru dengan karyawan lama sedangkan karyawan yang lama memiliki potensi dan keterampilan yang baik untuk bisa dipromosikan, selain itu penyelesaiannya pekerjaan yang telah dilakukan bersama-sama hanya di akui bahwa pekerjaan tersebut dilakukan oleh satu orang, jadi atasan hanya memuji satu karyawan tersebut, hingga menimbulkan rasa ketidakadilan,dan irihati oleh karyawan lainnya yang juga ikut menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi maka peneliti berminat untuk melakukan penelitian tentang “Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan pada PT.Duta Putera Sumatera Badung ”.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah keadilan organisai berpengaruh terhadap *Turnover Intention* karyawan pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera?
2. Apakah keadilan organisai berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Turnover intetion* pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera?
4. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan PT. Duta Putera Sumatera?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah di kemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memidiasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *Turnover Intention* pada karyawan PT. Duta Putera Sumatera.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini meliputi secara teoritis dan manfaat secara praktis.

### 1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*, serta dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian dimasa yang akan datang.

### 2. Manfaat praktis

Untuk Mahasiswa diharapkan mahasiswa dapat mengaplikasi teori yang telah didapat di bangku kuliah dan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan wawasan dan pemahaman keilmuan serta menambah informasi didalam bidang ekonomi khususnya manajemen sumber daya manusia. Sedangkan untuk perusahaan yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pikiran serta dapat digunaklan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan dalam berbagai masalah yang dihadapi terutamanya mengenai sumber daya manusia atau karyawan yang bekerja di PT.Duta Putera Sumatera.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Grand Theory*

*Theory Of Planned Behavior* ( TPB ) adalah pengembangan lebih lanjut dari *Theory Reasoned of Action* ( TRA ) adalah Theory of Planned Behavior (TPB). Ajzen (1985) dalam TPB menambahkan variabel yang belum ada dalam TRA yaitu persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Penambahan variabel persepsi kontrol perilaku adalah untuk memahami keterbatasan yang dimiliki individu dalam rangka melakukan perilaku tertentu, dengan kata lain dilakukan atau tidak dilakukannya suatu perilaku tidak hanya ditentukan oleh sikap dan norma subjektif tetapi juga oleh persepsi individu terhadap kontrol yang dapat dilakukannya yang bersumber pada keyakinan dirinya terhadap kontrol tersebut (*control beliefs*). Ajzen (2005) kemudian melengkapi TPB dengan menambahkan faktor latar belakang individu,

Skema *Theory Planned Of Behavior* Model Perilaku Yang Direncanakan mengandung beberapa variabel, antara lain :

- 1) Keyakinan Perilaku (*behavioral beliefs*), yaitu hal-hal yang diyakini oleh individu mengenai sebuah perilaku dari segi positif dan negatif, sikap terhadap perilaku atau kecenderungan untuk bereaksi secara afektif terhadap suatu perilaku dalam bentuk suka atau tidak suka pada perilaku tersebut. Hubungan pengaruh latar belakang individu ditunjukkan terhadap

keyakinan perilaku dan kontrol perilaku ditunjukkan dengan garis putus-putus untuk menunjukkan bahwa variabel keyakinan perilaku dan kontrol perilaku berasal dari dalam diri sedangkan keyakinan normatif berasal dari pengaruh luar individu.

- 2) Keyakinan Normatif (*normative beliefs*), merupakan hal-hal yang berkaitan langsung dengan pengaruh lingkungan. Menurut Ajzen (2005) faktor lingkungan sosial khususnya orang-orang yang berpengaruh bagi kehidupan individu dapat mempengaruhi keputusan individu.
- 3) Norma subjektif (*subjective norms*) adalah sejauh mana seseorang memiliki motivasi untuk mengikuti pandangan orang terhadap perilaku yang akan dilakukannya (*normative beliefs*). Jika individu merasa itu adalah hak pribadinya untuk menentukan apa yang akan dia lakukan dan bukan ditentukan oleh orang lain disekitarnya maka dia akan mengabaikan pandangan orang tentang perilaku yang akan dilakukannya. Menurut Fishbein dan Ajzen (1975) fenomena yang menggambarkan apakah pandangan seseorang dalam hidupnya dipengaruhi oleh orang lain dalam berperilaku disebut sebagai *motivation to comply*.
- 4) Keyakinan bahwa suatu perilaku dapat dilaksanakan (*control beliefs*) diperoleh dari berbagai hal diantaranya yang pertama adalah pengalaman melakukan perilaku yang sama sebelumnya atau pengalaman yang diperoleh karena melihat perilaku orang lain (misalnya teman, orang tua) sehingga mereka memiliki keyakinan bahwa merekapun akan dapat melaksanakannya. Selain pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman, keyakinan individu mengenai suatu perilaku ditentukan juga oleh

tersedianya fasilitas untuk melaksanakannya, waktu yang tersedia untuk melaksanakan perilaku, dan kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi setiap kesulitan yang menghambat pelaksanaan perilaku.

- 5) Persepsi kemampuan mengontrol (*perceived behavioral control*), yaitu keyakinan (*beliefs*) bahwa individu pernah melaksanakan atau tidak pernah melaksanakan perilaku tertentu, individu memiliki fasilitas waktu dan fasilitas penunjang untuk melakukan suatu perilaku, kemudian individu menilai kemampuan dirinya apakah dia punya kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan perilaku. Persepsi kemampuan mengontrol dapat mempengaruhi secara langsung terhadap perilaku yang hubungannya ditunjukkan garis panah putus-putus maupun melalui niat untuk melakukan perilaku.
- 6) Niat untuk melakukan perilaku (*behavioral intention*) adalah kecenderungan seseorang untuk memilih melakukan atau tidak melakukan sesuatu tindakan. Niat ini dipengaruhi oleh sejauh mana individu memiliki sikap positif pada perilaku tertentu, dan sejauh mana mendapat dukungan dari orang-orang lain yang berpengaruh dalam kehidupannya.
- 7) Latar belakang (*background factors*) seperti : usia, jenis kelamin, status sosial ekonomi, suasana hati, sifat kepribadian serta pengetahuan akan mempengaruhi sikap dan perilaku individu terhadap sesuatu hal. Faktor latar belakang pada dasarnya adalah sifat yang hadir di dalam diri seseorang yang dalam model Kurt Lewin dikategorikan ke dalam aspek O (*organism*). Ajzen (2005) dalam teori TPB memasukkan tiga faktor latar belakang yaitu Personal, Sosial, dan Informasi. Faktor personal antara lain

sikap umum seseorang terhadap sesuatu, sifat kepribadian (*personality traits*), nilai hidup (*values*), emosi, dan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor sosial antara lain usia, jenis kelamin (*gender*), etnis, pendidikan, penghasilan, dan agama. Faktor informasi antara lain pengalaman, pengetahuan dan ekspose pada media

### 2.1.2 Pengertian Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional adalah salah satu faktor penentu tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015: 234) “Keadilan organisasional adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja”. Suifan,*et al.*, (2017) menyatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi yang dimiliki karyawan terhadap keadilan di dalam perusahaan, apakah karyawan merasa dihargai dan diperlakukan adil sebagai imbalan atas kontribusinya.

Fatimah, *et al.*, (2018) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan untuk keberhasilan perubahan, bahkan di bawah kondisi sulit sekalipun, begitupun sebaliknya dengan begitu tingkat *turnover* yang dialami perusahaan akan semakin rendah. Menurut Nasution (2017), seorang pemimpin perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip keadilan saat mengambil sebuah keputusan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam menentukan keputusan berisiko timbulnya tingkat *turnover intention* yang tinggi. Apabila karyawan diperlakukan secara adil, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan .

Dari beberapa pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap keadilan perlakuan yang mereka terima di tempat bekerja.

### **2.1.3 Indikator Keadilan Organisasi**

Indikator keadilan organisasi menurut Lambert dan Hogan (2015:117) adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan promosi yang adil.

Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasional.

2. Pengakuan kerja keras.

Keadilan organisasional juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.

3. Prosedur penilaian kinerja yang adil.

Hal tersebut dapat tercermin dari standar yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.

4. Sikap atasan yang adil.

Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasional.

5. Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya.

Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.

6. Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan pendidikan.

Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan.

#### 7. Penghargaan.

Didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

Penelitian ini menggunakan indikator dari Lambert dan Hogan (2015:117) untuk mengukur keadilan organisasional. Indikator ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian ini

#### **2.1.4 Faktor yang mempengaruhi Keadilan Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional diantaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan (Niehoff dan Moorman, 2015:535). Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut Farlin dan Sweeney (2016: 83) adalah:

##### a. Karakteristik tugas.

Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

##### b. Tingkat kepercayaan bawahan.

Sejauh mana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan

maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

c. Frekuensi *feedback*.

Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

d. Kinerja manajerial.

Sejauh mana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

e. Budaya organisasi.

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

### 2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian produktivitas karyawan akan meningkat secara maksimal (Hafni dan Lyana, 2016). Sedangkan Hasibuan (2015:32) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Diterangkan juga oleh Saputro (2016) Kepuasan kerja merupakan hasil berupa perasaan emosional seseorang terhadap

pekerjaannya. Bagi karyawan kepuasan yang akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produksi, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Julia, 2017:2). Menurut Syahronica (2015) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana tidak terjadi ataupun terjadi titik temu antara tingkat nilai belas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan. Balas jasa kerja karyawan ini, baik yang berupa *finansial* maupun *non finansial*.

Disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan emosional yang menyenangkan akan di cintai pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap, dan tingkah laku prositif terhadap perusahaan di tempat bekerja.

#### **2.1.6 Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan atau reaksi karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja menurut Mas'ud, (2015:196), sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap gaji, diukur dengan indikator: hal yang berhubungan dengan gaji yang diberikan perusahaan dibandingkan dengan pesaing, gaji yang sesuai dengan tanggung jawab, tunjangan.
2. Kepuasan dengan promosi, diukur dengan indikator: hal yang berhubungan dengan promosi dalam perusahaan, tingkat kemajuan karir.
3. Kepuasan dengan rekan sekerja, diukur dengan indikator: hal yang berhubungan dengan sifat rekan sekerja, mendukung atau tidak.

4. Kepuasan dengan penyelia, diukur dengan indikator: hal yang berhubungan dengan dukungan dari supervisor, motivasi kerja, dan sebagainya.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, diukur dengan indikator: hal yang berhubungan dengan ketertarikan terhadap pekerjaan, kesenangan, dan keberhasilan pekerjaan.

Penelitian ini menggunakan indikator dari Mas'ud, (2015:196) untuk mengukur kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Duta Putera Sumatera, indikator ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian ini.

#### **2.1.7 Faktor Yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno (2016: 80) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, nyaman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan (suhu, penerangan, pertukaran udara), kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Mangkunegara (2015) ada dua faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan dan faktor pekerjaannya.

- 1) Faktor pegawai yaitu kecerdasan intelektual (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

#### **2.1.8 Pengertian *Turnover Intention***

*Turnover Intention* adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan suatu perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Indikasi adanya niatan itu muncul dalam bentuk perilaku karyawan diantaranya, absensi yang meningkat, mulai malas bekerja, naiknya keberanian melanggar tata tertib, keberanian untuk protes kepada atasan, maupun keseriusan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab karyawan yang berbeda dari biasanya (Widyamono,2015). Menurut Syahronica (2015) *turnover intention* adalah suatu keinginan yang timbul dari dalam diri karyawan untuk segera meninggalkan perusahaan

secara sukarela. Keinginan ini dipicu oleh berbagai keinginan mendapatkan kompensasi yang lebih, keinginan karena masalah keluarga, dan sebagainya.

Menurut Robbins (2015) menjelaskan bahwa *turnover* dapat terjadi secara sukarela (*voluntary turnover*) maupun secara tidak sukarela (*involuntary turnover*). *Voluntary turnover* merupakan keputusan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela yang disebabkan oleh faktor seberapa menarik pekerjaan yang ada saat ini, dan tersedianya alternatif pekerjaan lain. Selain itu menurut Sutanto dan Gunawan (2015) mengemukakan bahwa *turnover intention* adalah “*conscious will fulness to seek for other alternatives in other organization*” yang artinya kesadaran seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan di organisasi lain. Karyawan sebelum memutuskan untuk berhenti bekerja akan mempertimbangkan segalanya dengan baik. Menurut Amelia (2018) ada beberapa tahapan yang akan dilalui oleh seseorang sebelum memutuskan untuk berhenti dari pekerjaannya yaitu.

- 1) Mengevaluasi pekerjaan yang sekarang dengan mempertimbangkan apakah dengan pekerjaan yang sekarang, karyawan tetap dapat menyeimbangkan peran dalam pekerjaannya dan keluarga.
  - 2) Mengalami *job satisfaction* atau *job dissatisfaction*.
  - 3) Berpikir untuk keluar dari pekerjaan yang terjadi apabila karyawan merasakan ketidakpuasan dalam pekerjaannya.
  - 4) Evaluasi manfaat yang mungkin diperoleh dari pekerjaan lainnya.
- Karyawan yang memiliki referensi pekerjaan lain akan mengevaluasi

manfaat yang akan diperolehnya dibandingkan dengan pekerjaan yang sekarang, mana yang lebih baik.

- 5) Adanya kesempatan untuk menemukan alternatif lain dan biaya tidak menjadi halangan.
- 6) Jika tidak menemukan alternatif yang sesungguhnya, individu akan terus mencari alternatif lainnya, mengevaluasi kembali manfaat dari pekerjaan lainnya, mengevaluasi pekerjaan saat ini, mengurangi pikiran untuk berhenti, dan menarik diri.
- 7) Jika alternatif tersedia maka evaluasi dilakukan. Tiap individu memiliki faktor-faktor spesifik untuk mengevaluasi alternatif yang ada.
- 8) Hasil evaluasi alternatif tersebut lebih baik maka hal ini akan menstimuli perilaku individu agar segera berhenti dari pekerjaan saat ini.

### **2.1.9 Indikator terjadinya *Turnover Intention***

Menurut Mobley *et al* (2015) Indikator pengukuran *turnover intention*

terdiri atas:

- 1) Memikirkan untuk keluar (*Thinking of Quitting*):

Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan. Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat bekerjanya saat ini.

- 2) Pencarian alternatif pekerjaan (*Intention to search for alternatives*):

Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir untuk

keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.

3) Niat untuk keluar (*Intention to quit*):

Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan nantinya akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya.

Penelitian ini menggunakan indikator dari Mobley *et al* (2015) untuk mengukur *Turnover Intention*. Indikator ini dipilih karena sesuai dengan karakteristik penelitian ini.

#### **2.1.10 Faktor penyebab *Turnover Intention***

Menurut Nandini dan Rochman (2015) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk keluar, yaitu:

1. Faktor Struktural

Faktor struktural adalah faktor yang berhubungan dengan pekerjaan maupun organisasi, misalnya dukungan rekan kerja, dukungan atasan, rutinitas pekerjaan, pemerataan keadilan, ambiguitas peran, beban kerja, ketrampilan pegawai, imbalan, keamanan kerja, dan pengembangan karir.

2. Faktor *Pre-entry*

Faktor *pre-entry* meliputi kepribadian positif seperti kecenderungan untuk bahagia, dan juga kepribadian negatif seperti kecenderungan untuk mengalami ketidaknyamanan dan sebagainya.

### 3. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan berhubungan dengan hal diluar pekerjaan dan organisasi. Faktor lingkungan meliputi kesempatan kerja yang tersedia di luar perusahaan, kebiasaan berpindah dari orang sekitar pegawai, dan jumlah anggota keluarga yang ditanggung.

### 4. Faktor Serikat Pekerja

Faktor serikat pekerja adalah keanggotaan seorang pegawai terhadap serikat pekerja yang dapat mempengaruhi keputusan pegawai untuk mempertahankan pekerjaan atau memutuskan untuk pindah.

### 5. Orientasi Pekerjaan

Orientasi pekerja adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dan aktifitas atau usaha pegawai untuk mencari pekerjaan alternatif diluar organisasi tempat bekerja saat ini.

Menurut Mobley *et al.*,(2015) menyebutkan beberapa faktor yang menjadi penyebab keinginan pindah kerja (Turnover Intention) adalah sebagai berikut :

#### 1) Karakteristik Individu

Organisasi adalah wadah yang memiliki tujuan yang ditentukan secara bersama oleh orang-orang yang terlibat didalamnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya interaksi yang berkesinambungan dari unsur-unsur organisasi. Karakter individu yang mempengaruhi keinginan pindah kerja antara lain seperti umur, pendidikan, status perkawinan.

## 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat meliputi lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan fisik meliputi keadaan suhu, cuaca, konstruksi, bangunan, dan lokasi pekerjaan. Sedangkan lingkungan sosial meliputi sosial budaya di lingkungan kerjanya, dan kualitas kehidupan kerjanya.

## 3) Kepuasan Kerja Pada tingkat individual,

Kepuasan merupakan variabel psikologi yang paling sering diteliti dalam suatu model *intention to leave*. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi meliputi kepuasan akan gaji dan promosi, kepuasan atas supervisor yang diterima, kepuasan dengan rekan kerja dan kepuasan akan pekerjaan dan isi kerja.

## 4) Komitmen organisasi

Perkembangan selanjutnya dalam studi *intention to leave* memasukkan konstruk komitmen organisasional sebagai konsep yang turut menjelaskan proses tersebut sebagai bentuk perilaku, komitmen organisasional dapat dibedakan dari kepuasan kerja. Komitmen mengacu pada respon emosional (*affective*) individu kepada keseluruhan organisasi, sedangkan kepuasan mengarah pada respon emosional atas aspek khusus dari pekerjaan

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi keadilan organisasional terhadap

*Turnover Intention* karyawan. Penelitian – penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya.

1. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Syahronica *et al.*,(2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Stres Kerja terhadap *Turnover Intention* PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. Didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. Apabila karyawan memiliki kepuasan kerja meningkat baik dari segi gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan supervise maka akan diikuti dengan adanya penurunan *turnover intention* karyawan.

Pesamaan dari penelitian Syahronica dan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja, dan *turnover intention*. perbedaannya yaitu pada tempat penelitian sekarang di PT.Duta putera sumatera, teknik analisis yang dipakai yaitu Structural Equation Model (SEM), Partial least square (PLS) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Syahronica menempatkan penelitian PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk. Dan analisis yang digunakan yaitu Analisis regresi linear berganda.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Widyadmono (2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover intention*”. Didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Apabila

kepuasan kerja mengalami peningkatan maka *turnover* yang terjadi akan menurun.

Persamaan dari penelitian Widyamono dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan *turnover intention* sebagai variabel terikat, dan perbedaan dari penelitian yang sekarang dengan penelitian Widyamono yaitu analisis yang digunakan, penelitian sekarang menggunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM), Partial least square (PLS) sedangkan analisis yang digunakan Widyamono yaitu Analisis regresi linear berganda.

3. Penelitian Hafni dan Lyana (2016) dengan judul “Pengaruh Seleksi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Surya Perdana Agung Pekanbaru”. Mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan. Dengan menetapkan kompensasi yang diterima sesuai dengan tanggung jawab agar dapat mengurangi keinginan untuk keluar dari perusahaan

Persamaan dari penelitian Hafni dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan *turnover intention* sebagai variabel terikat, Perbedaan dari penelitian yang sekarang dengan penelitian Hafni yaitu pada analisis yang digunakan, penelitian sekarang menggunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM), Partial least square (PLS) sedangkan analisis yang digunakan Hafni yaitu teknik analisis regresi linear berganda dan penelitian sekarang menggunakan kepuasan

kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian Hafni menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen

4. Penelitian Sari *et al.*,(2015) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang” didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*. kepuasan pada pembayaran, kepuasan pada pekerjaan, kepuasan pada rekan kerja, kepuasan pada promosi, dan kepuasan pada penyelia) mempunyai pengaruh untuk menurunkan tingkan *turnover intention* karyawan.

Pesamaan dari penelitian Sari dan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja, dan *turnover intention*. perbedaannya yaitu penelitian sekarang menempatkan penelitian di PT.Duta putera sumatera, teknik analisis yang dipakai yaitu Structural Equation Model (SEM), Partial least square (PLS) sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sari menempatkan penelitiannya Ajb Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Jatim II/Malang, dan teknik analisis yang digunakan yaitu Analisis regresi linear berganda.

5. Penelitian Khaidir dan Titik (2016) Yang berjudul “Pengaruh stres kerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap *Turnove intention* pada Karyawan kontrak PT. Gagah Satria Manunggal Banjarmasin”. Menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyaawa.

Persamaan dari penelitian khaidir dan penelitian sekarang yaitu, sama-sama menggunakan *turnover intention* sebagai variabel terikat, sedangkan perbedaan penelitian khaidir dengan penelitian sekarang yaitu dari tempat penelitian dan sampel yang digunakan penelitian khaidir berjumlah 45orang sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel 88orang, serta teknik analisi yang di gunakan dalam penelitian juga berbeda.

6. Penelitian yang dilakukan Larasanti, Suardhika, Rismawan (2020) dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Beban Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Employee* pada House Keeping Departementpt. Angkasa Pura Hotel Tuban, Badung”, Hasil analisis menunjukkan bahwa,1) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover employee* pada departemen hause keeping PT. Angkasa Pura Hotel Tuban, Badung, 2) Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover employee* pada departemen hause keeping PT. Angkasa Pura Hotel Tuban, Badung. 3) Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover employee* pada departemen hause keeping PT. Angkasa Pura Hotel Tuban, Badung.

Persamaan dari penelitian Larasanti dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan *turnover* sebagai variabel terikat,Perbedaan dari penelitian yang sekarang dngan penelitian Larasanti yaitu pada analisi yang digunakan, penelitian sekarang menggunakan teknik analisi Structural Equation Model (SEM), Partial

least square (PLS) sedangkan analisis yang digunakan Larasanti yaitu teknik analisis regresi linear berganda dan penelitian sekarang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian Larasanti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel independen

7. Penelitian yang dilakukan Zagladi *et al.*,(2015) dalam penelitiannya yang berjudul peran kepuasan kerja dan jarak kekuasaan dalam menentukan pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention*, maka dari temuan tersebut dikatakan jika suatu organisasi yang tidak adil kepada anggotanya dapat menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpuasan tersebut akan menimbulkan perasaan tidak betah selama bekerja diorganisasi dan aka nada niat untuk keluar dari organisasi tersebut. menurun sehingga *turnover intention* akan meningkat.

Persamaan dalam penelitian Zagladi dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan *turnover intention* sebagai variabel dependen serta sama-sama menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM), perbedaannya yaitu zagldi menempatkan penelitiannya pada institusi dosen perguruan tinggi swasta di banjarmasin, kalimantan selatan, sedangkan penelitian sekarang menempatkan penelitiannya di PT.Duta Putera Sumatera.

8. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Wiratama dan Suana (2015) dari Universitas Udayana dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Pada Karyawan The Jayakarta Bali”. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Persamaan penelitian Wiratama dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel independen dan *turnover intention* sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaannya yaitu pada Teknik analisis yang digunakan, penelitian Wiratama menggunakan analisis jalur (Path), sedangkan penelitian sekarang menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM).

9. Penelitian yang dilakukan oleh Candra dan Riana (2017) dari Universitas Udayana dengan judul “Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* “. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Persamaan penelitian Candra dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan *turnover intention* sebagai variabel dependen, perbedaannya yaitu penelitian candra menggunakan

komitmen organisasi sebagai variabel intervening sedangkan penelitian sekarang menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

10. Penelitian Putra (2015) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan *Turnover Intention* Karyawan Bpr Di Kabupaten Tabanan” menyatakan bahwa Responden sebanyak 160 karyawan ditentukan menggunakan metode propotional random sampling dimana responden adalah karyawan tetap selain direktur dan wakilnya yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Hasil pengujian mendapatkan keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover* karyawan.

Persamaan penelitian Putra dengan penelitian sekarang yaitu sama menggunakan variabel kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan *turnover intention*, perbedaannya yaitu penelitian Putra menggunakan analisis jalur (path), sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM)

11. Penelitian Kristanto *et al.*, (2015) dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di Pt Indonesia Power Ubp Bali” menyatakan bahwa 1) Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja, 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar

Persamaan dalam penelitian Kristanto dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan teknik analisis Structural Equation Model (SEM), Partial least square (PLS), perbedaannya yaitu penelitian Kristanto dan penelitian sekarang yaitu terletak pada obyek penelitian, dimana Kristanto menempatkan penelitian pada Pt Indonesia Power Ubp Bali, sedangkan penelitian yang sekarang dilakukan di PT.Duta Putera Sumatera Badung.

12. Penelitian oleh Yunita dan Putra (2015) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intention*” dengan hasil yang menyatakan Hasil analisis menunjukkan keadilan organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Secara parsial keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Untuk meminimalisir *turnover intention* maka keadilan organisasi sangat penting diterapkan agar karyawan tidak merasa diperlakukan kurang adil sehingga dapat mengganggu niatnya dalam bekerja.

Persamaan penelitian Yunita dengan penelitian sekarang yaitu sama menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel independen, dan turnover intention sebagai variabel dependen, perbedaannya yaitu penelitian Yunita menggunakan analisis regresi linear berganda,

sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM)

13. Bayarcelik *et al.*,(2016) dengan penelitiannya yang berjudul pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan niat untuk pergi, yang diperoleh hasil bahwa keadilan organisasi dapat dimediasi oleh kepuasan kerja dalam hubungan tak langsung terhadap niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Persamaan dalam penelitian Bayarcelik dengan penelitian sekarang yaitu sama-sama menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dan *turnover intention* sebagai variabel dependen serta sama-sama menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM), perbedaannya yaitu Bayarcelik menempatkan penelitiannya pada bank umum dan bank swasta di Istanbul, sedangkan penelitian sekarang menempatkan penelitiannya di PT.Duta Putera Sumatera.

14. Yudhian *et al.*,(2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi” Hasil riset menunjukkan keadilan procedural dan distributif berpengaruh terhadap niat keluar dan pengaruh tersebut dimediasi oleh kepuasan kerja.

Persamaan penelitian Yudhian dengan penelitian sekarang yaitu sama menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel independen, dan turnover intention sebagai variabel dependen, perbedaannya yaitu penelitian Yudhian menggunakan analisis Regresi Linear Berganda,

sedangkan penelitian yang sekarang menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM)

