

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION  
KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI KASUS PADA PT. MUARA MALL TERNATE)**

**Arsyila Humairah Albaar<sup>1)</sup>, Ruslan A. Kamis<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup> Arsyilahumairah10@gmail.com, Universitas Khairun

<sup>2)</sup> ruslankamis@unkhair.ac.id, Universitas Khairun

Received: 05 Januari 2022

Reviewed: 09 Maret 2022

Accepted: 06 April 2022

Published: 23 Juni 2022

**ABSTRACT**

**Objective:** This study aims to determine the effect of 1) To find out whether organizational justice has an effect on employee turnover intention at PT Muara Mall Ternate; (2) Knowing whether organizational justice has an effect on job satisfaction at PT Muara Mall Ternate; (3) Knowing whether job satisfaction has an effect on employee turnover intention at PT Muara Mall Ternate; and (4) Knowing whether organizational justice has an effect on turnover intention with job satisfaction as a mediating variable at PT Muara Mall Ternate. The number of research samples is 71 respondents. The data analysis technique used in this study is SEM analysis using Smart Partial Least Square (PLS) version 3 as a statistical test tool.

**Methodology:** The analytical model used are Structural Equation Modeling with SMART PLS as tools for the statistical test. Data collection tools used are questionnaires and interviews, and the number of respondents was 71 employee.

**Finding:** H1, H2, H3, and H4 are accepted at the 5% confidence level. In other words, the t-count value of each variable is greater than the t-table at the 5% confidence level.

**Conclusion:** The results of this study indicate that: (1) Organizational justice has a positive and positive effect on turnover intention at PT. Muara Mall Ternate; (2) organizational justice has a positive influence on job satisfaction at PT. Muara Mall Ternate; (3) Job satisfaction has a positive influence on turnover intention at PT. Muara Mall Ternate; and (4) and job satisfaction is a variable capable of mediating the effect of organizational justice on turnover intention at PT. Muara Mall Ternate.

**Keyword:** Entrepreneurship Education; Psychological Characteristics; Entrepreneurial Intentions; and Entrepreneurial Attitudes.

## LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Hal ini didukung dari pendapat Suwatno (2011) bahwa sumber daya manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi dituntut untuk menggunakan sumber daya manusia yang profesional di bidang pekerjaan yang ditangani.

Turnover intention pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah karyawan ke tempat kerja yang lain. Hal tersebut mengindikasikan bahwa turnover adalah keinginan untuk berpindah, belum terealisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Menurut Pasewark dan Strawser (1996) dalam Sandi (2014), menjelaskan bahwa turnover intention mengacu pada niat seseorang untuk mencari alternatif pekerjaan lain dan belum terwujud dalam bentuk perilaku nyata.

Moorman (1991) membagi keadilan organisasional menjadi tiga, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Colquitt et al. (2001) mengemukakan bahwa keadilan organisasional mempunyai empat tipe, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Tipe keadilan organisasional menurut Moorman dan Colquitt masing-masing mempunyai keunggulannya (Miller, Konopaske, dan Byrne, 2012). Teori keadilan Colquitt tersebut sekarang lebih sering digunakan ketimbang teori keadilan organisasional yang. Menurut Dyna and Graham dalam Carlis (2011) keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal, yaitu : Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.

Gibson et al dalam Sylvana (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian dari proses motivasi. Kepuasan anggota organisasi dapat dihubungkan dengan kinerja dan hasil kerja mereka serta imbalan dan hukuman yang mereka terima. Oleh karena itu, tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan hasil seperti sikap anggota organisasi, pergantian pekerjaan anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan, dan keluhan yang biasa terjadi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan hasil observasi sementara pada karyawan Muara Mall Ternate, maka muncul fenomena diantaranya, didapat bahwa salah satu masalah keadilan organisasi pada Muara Mall yaitu dapat dilihat dari beban pekerjaan yang tidak sesuai dengan upah yang diterima oleh karyawan. Dimana karyawan merasa tidak adil dalam pemberian upah yang tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi ini menjadi indikasi awal terjadinya ketidakadilan pada Muara Mall Ternate. Kondisi seperti ini akan berdampak buruk pada perusahaan, karena

dengan terjadinya ketidakadilan di perusahaan berarti loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotaannya. Hal seperti ini akan berakibat pada kepuasan karyawan dalam bekerja, dengan adanya rasa tidak puas dalam bekerja akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya.

Research gap dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Saraswati (2018), menyatakan bahwa Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah keadilan didalam organisasi maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Saldanha (2019), menyatakan bahwa keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan berarti bahwa semakin baik penerapan keadilan organisasional maka

kepuasan kerja semakin meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al., (2017) telah menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap turnover intention dan dapat juga berpengaruh tidak langsung tetapi tidak signifikan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiastini (2021) menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap turnover intention. Penelitian dalam variabel mediasi yaitu kepuasan kerja yang dapat dipengaruhi keadilan organisasional terhadap turnover intention yaitu dalam penelitian yang dilakukan oleh Ihsan (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh antara keadilan organisasional terhadap turnover intention Karyawan. Hal ini berarti bahwa keadilan organisasi tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap turnover intention tapi dapat berpengaruh secara tidak langsung atau mediasi melalui kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Muara Mall Ternate ?; (2) Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Muara Mall Ternate ?; (3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Muara Mall Ternate ?; dan (4) Apakah keadilan organisasioanl berpengaruh terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Muara Mall Ternate ?. Rumusan masalah ini memiliki tujuan yaitu: (1) Mengetahui apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Muara Mall Ternate; (2) Mengetahui apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT Muara Mall Ternate; (3) Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan di PT Muara Mall Ternate; (4) Mengetahui apakah keadilan organisasioanl berpengaruh terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT Muara Mall Ternate.

## REVIEW LITERATUR

### ***Turnover Intention***

*Turnover intention* didefenisikan sebagai faktor mediasi antara sikap yang mempengaruhi niat untuk keluar dan benar-benar keluar dari perusahaan, Yucel (2012:2). *Turnover intention* adalah niat meninggalkan perusahaan secara sukarela, yang dapat mempengaruhi status perusahaan dan dengan pasti akan mempengaruhi produktivitas karyawan, Issa (2013:526). Proses dimana karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan, Mathis and Jackson (2001:102).

*Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang, Dharma (2013:1). Handoko (2001:131) permintaan berhenti dapat terjadi jika seorang karyawan melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain. Harnoto dalam Dharma (2013) *turnover intention* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, diantaranya : (a) Absensi yang meningkat : Karyawan yang berkeinginan pindah kerja, biasanya ditandai dengan absensi yang semakin meningkat. Tingkat tanggung jawab karyawan dalam fase ini sangat kurang dibandingkan dengan sebelumnya. (b) Mulai malas bekerja: Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja akan lebih malas bekerja, karena orientasi karyawan ini adalah bekerja ditempat lainnya yang dipandang lebih mampu memenuhi semua keinginan karyawan bersangkutan. (c) Peningkatan terhadap pelanggaran tata tertib

kerja: Berbagai pelanggaran terhadap tata tertib dalam lingkungan pekerjaan sering dilakukan karyawan yang akan melakukan *turnover*. Karyawan lebih sering meninggalkan tempat kerja ketika jam-jam kerja berlangsung, maupun berbagai bentuk pelanggaran lainnya. (d) Peningkatan protes terhadap atasan: Karyawan yang berkeinginan untuk melakukan pindah kerja, lebih sering melakukan protes terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan kepada atasan. Materi protes yang ditekankan biasanya berhubungan dengan balas jasa atau aturan lain yang tidak sependapat dengan keinginan karyawan.

Indikator pengukuran *turnover intention* terdiri dari: (1) *Thinking of Quitting* (Memikirkan untuk keluar): 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) *Intention to Search For Alternatives* (Mencari alternatif pekerjaan): Mencerminkan individu berkeinginan untuk mencari pekerjaan pada organisasi lain. Jika karyawan sudah mulai sering berpikir pekerjaan pada organisasi lain; (3) *Intention to Quit* (Niat untuk keluar): 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 (Mobley et al 1978 dalam Sketlon dan Deborah, 2019).

### **Keadilan Organisasional**

Greenberg (1990:88) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi. Robbins dan Judge (2008) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Sedangkan Lambert dan Hogan (2008) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat persepsi karyawan terkait keadilan yang diberikan organisasinya baik dari segi hasil ataupun prosedur yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut. Ivancevish (2008) keadilan organisasional didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi social di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dan seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dan organisasi kepada karyawan.

Dyna and Graham dalam kristanto (2015) keadilan organisasional dapat diketahui dengan mengukur tiga hal: (a) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya: Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan. (a) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. (b) Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. (c) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik sewajarnya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi. Karena dengan dimilikinya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan dalam bekerja akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan mencapai tujuan

organisasi atau perusahaan. Kepuasan kerja menurut Anaroga (2010) adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari tingkah laku dalam bekerja yang bernilai positif. Lambert dan Hogan (2008) menjelaskan kepuasan kerja merupakan respon emosional seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja diukur dengan indikator (Celluci, dkk, 1978 dalam Mas'ud, 2004): (1) Kepuasan terhadap gaji : Hal ini berarti karyawan merasakan kepuasan terhadap besarnya gaji yang dibayarkan selama ini. (2) Kepuasan dengan promosi : Hal ini berarti promosi yang ditawarkan perusahaan sudah sesuai dengan keinginan sebagai karyawan, seperti transparan dan adil. (3) Kepuasan dengan rekan sekerja : Hal ini berarti hubungan karyawan dengan rekan kerja berjalan dengan baik (harmonis). (4) Kepuasan dengan penyelia (supervisor): Hal ini berarti karyawan mampu bekerja sama dengan penyelia. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan supervisor sebagai seorang pengawas dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku, pada pekerjaan mereka. (5) Kepuasan dengan pekerjaan : Hal ini berarti karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang telah diberikan, karena sesuai dengan keahlian dan pendidikan yang dimiliki. Pekerjaan merupakan bagian hidup setiap orang.

## **Kerangka Pikir**

### **Pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention***

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustini (2018) menunjukkan bahwa Hasil tersebut membuktikan bahwa semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dari organisasi maka semakin rendah *turnover intention* karyawan. Keadilan organisasi menurut Moorhead dan Griffin (2013), adalah persepsi individu tentang perlakuan adil yang diberikan organisasi kepada para karyawan penelitian yang dilakukan sebelumnya mengatakan keadilan organisasi memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap keinginan keluar, Owolabi (2012). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianti (2013) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh *negative* dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Hal ini juga di didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wisnawa dan Dewi (2017) yang mengatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa, keadilan organisasional berpengaruh negatif sebesar -0.822 terhadap turnover intention (Anggiani & Wiyana, 2021). Hasil penelitian Raharjo et al., (2021); dan Choi & Shin (2022) juga mendukung penelitian sebelumnya yakni keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention. 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.

Berdasarkan deskripsi pendapat di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh terhadap turnover intention.

### **Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Soryani et al., (2021) menunjukkan bahwa Hasil tersebut membuktikan keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hasil penelitian Jameel et al., (2020); Rovenská, (2018); dan Abu (2021) juga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan organisasi harus menerapkan keadilan

organisasi yakni memberikan perlakuan yang porosional kepada pegawai. Berkaitan dengan ini pendapat ahli menjelaskan bahwa keadilan Organisasi juga merupakan sistem makna ganda dan umum yang dimiliki oleh anggota kelompok tertentu dalam suatu organisasi, sistem ini membedakan penerapan keadilan organisasi dengan organisasi lain (Khan, Nawaz et al. dalam Soryani et al., 2021).

Berdasarkan deskripsi pendapat di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

**Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi et al., (2017) menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung positif kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Selain itu hasil penelitian Shiddiqi (2021); Mohyi (2021); dan AL-Maaitah et al., (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan juga berpengaruh terhadap turnover intention.

Berdasarkan deskripsi pendapat di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention.

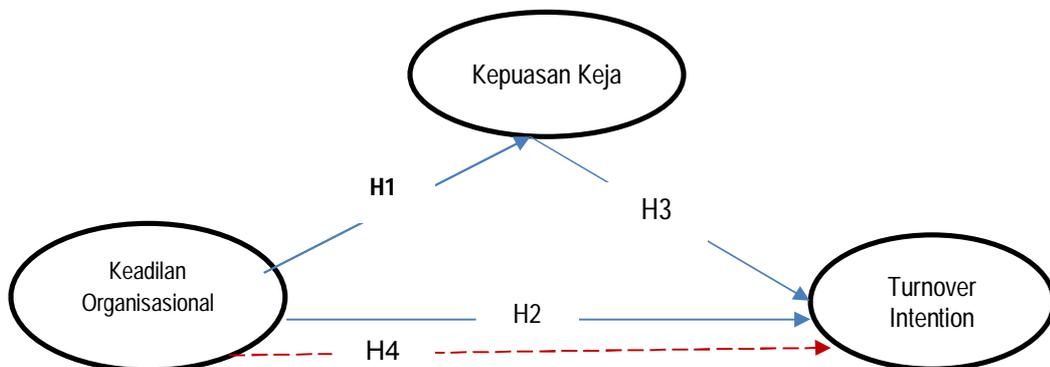
**Keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi**

Hasil penelitian dilakukan oleh Mashi (2018); Wicaksono et al., (2021); Magfuroh & Herminingsih (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh secara positif dan signifikan variabel komitmen organisasional terhadap turnover intention. Hal ini berarti bahwa keadilan organisasi tidak dapat mempengaruhi secara langsung terhadap intensi keluar tapi dapat berpengaruh secara tidak langsung atau mediasi melalui kepuasan kerja terhadap intensi keluar karyawan.

Berdasarkan deskripsi pendapat di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pikir teoritis yang menunjukkan pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi yaitu sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Pengembangan Pengukuran

*Turnover Intention* adalah derajat kecenderungan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk mencari pekerjaan baru di tempat lain atau adanya rencana untuk meninggalkan perusahaan dalam masa tiga bulan yang akan datang, enam bulan yang akan datang, satu tahun yang akan datang, dan dua tahun yang akan datang Dharma, (2013). Indikatornya adalah: (1) *Thinking of Quitting* (Memikirkan untuk keluar); (2) *Intention to search for alternatives* (Mencari alternatif pekerjaan); dan (3) *Intention to Quit*.

Keadilan organisasional sebagai konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi (Greenberg, 1990). Variabel diukur dengan menggunakan indikator: (1) Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya; (2) Keadilan dalam proses pengambilan keputusan; dan (3) Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

Kepuasan Kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari tingkah laku dalam bekerja yang bernilai (Anaroga, 2010). Indikatornya adalah (1) Kepuasan terhadap gaji; (2) Kepuasan dengan promosi; (3) Kepuasan dengan rekan kerja; (4) Kepuasan dengan penyelia (supervisor); dan (5) Kepuasan dengan pekerjaan.

Skala Kuesioner yang digunakan adalah skala likert yaitu skala 1 = Sangat tidak setuju; skala 2 = Tidak Setuju; skala 3 = Netral; skala 4 = Setuju; dan skala 5 = Sangat Setuju.

### Metode Analisis Data

Menurut Jogiyanto (2011) PLS adalah teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode *statistic* SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda saat terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data hilang dan multikolinearitas. PLS menghasilkan parameter yang lebih kokoh tanpa mengubah kembali sampel dari populasi.

Ghozali (2009) dalam Mufida (2016) PLS digunakan untuk jumlah populasi yang relatif kecil yaitu minimal 30 hingga 100. Maka dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan yaitu PLS. Menurut Ghozali (2006) dalam Augustia (2010) menjelaskan bahwa PLS menggunakan 3 proses tahap iterasi yang menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan *weight estimate*, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model serta outer model, kemudian tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi. Joqiyanto (2011) tujuan PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis di antara kedua variabel. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah *liniear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model *structural* yang menghubungkan antar variabel laten) dan *auter model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruksinya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen.

Pengukuran Model Atau *Outer Model*: *Outer model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Melalui proses iterasi algoritma, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk nilai  $R^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi.

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat di uji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri di gunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas di lakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan kolerasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,7 dianggap cukup Chin, (1995) dalam Joqiyanto, (2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square roof of Averege Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan kolerasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai aar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai kolerasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0, Juqiyanto (2011). *Composite reability* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *Cronbach's Alpha* Joqiyanto, (2011).

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketetapan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran Joqiyanto, (2011). Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawa nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk Chin, dalam Joqiyanto, (2011). Namun, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk Chin *et al.* dalam Joqiyanto, (2011) *Role of thumb* nilai *Alpha* atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat di terima Hair *et.al* dalam Joqiyanto, (2011). Namun, sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karna konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaliknya konstruk yang reliabel bekum tentu valid cooper *et al* dalam Joqiyanto, (2011). Evaluasi Model Struktural atau *Inner Model* yakni model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji T-statistik diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas Joqiyanto, (2011).

*Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori *substantive*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh

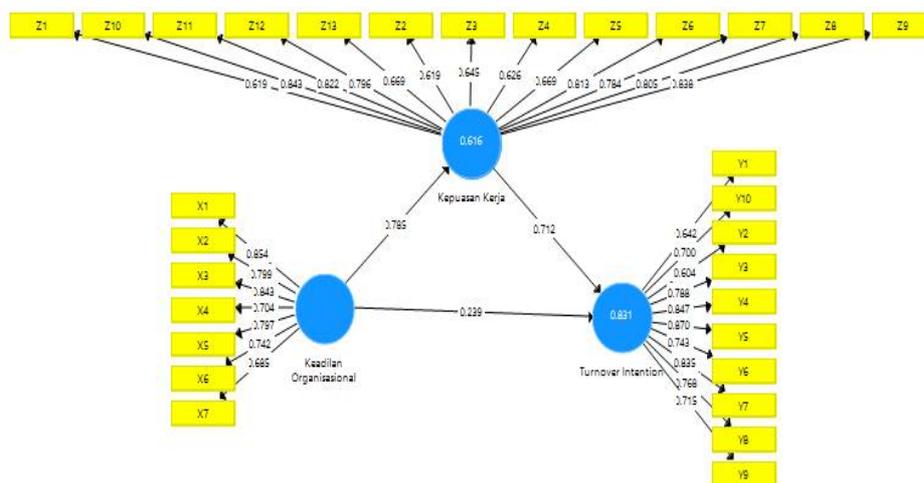
yang substantive Ghozali, (2006). Di samping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif, *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, masa bekerja, dan pendidikan terakhir dan usia pada karyawan Muara Mall Ternate. berdasarkan jenis kelamin yang paling banyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 46 orang (65%) dan yang rendah adalah perempuan yaitu 25 orang (35%). Sementara itu jumlah pegawai berdasarkan masa bekerja yang paling tinggi yaitu di bawah 5 tahun sebanyak 52 orang (73%) dan yang paling rendah antara 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 19 orang (27%). Kemudian karakteristik selanjutnya yaitu pendidikan yang paling banyak adalah SLTA/ sederajat dengan jumlah 44 orang (62%), kemudian S1 sebanyak 20 orang (28%), dan yang paling terkecil adalah D3 sebanyak 7 orang (10%). Dan yang terakhir berdasarkan usia yang paling tinggi berada pada usia 18 – 40 30 tahun sebanyak 47 orang (66%), kemudian 31-40 tahun sebanyak 19 orang (27%) dan yang paling terendah 41 -50 tahun sebanyak 5 orang (7%).

**Outer Model**

Terdapat dua kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk mengukur outer model yaitu dengan uji validitas dengan melihat nilai Convergent Validity, Discriminant Validity, dan uji reliabilitas dengan melihat Composite Reability, Average Variance E xtracted (AVE) dan Cronbach Alpha.



**Gambar 1. Hasil Uji Outer Model**

*Discriminat Validity* dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model dikatakan memiliki discriminant validity yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang lebih besar dibandingkan nilai loading variabel laten lainnya. Hasil distriminant validity dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Nilai *Discriminant validity (Cross Loading)***

Variabel	Keadilan Organisasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Turnover Intention (Y)
X1	0.854	0.704	0.675
X2	0.799	0.650	0.706
X3	0.843	0.679	0.652
X4	0.704	0.511	0.565
X5	0.797	0.611	0.589
X6	0.742	0.536	0.573
X7	0.685	0.548	0.560
Y1	0.552	0.620	0.642
Y10	0.568	0.634	0.700
Y2	0.504	0.487	0.604
Y3	0.697	0.686	0.788
Y4	0.707	0.767	0.847
Y5	0.731	0.821	0.870
Y6	0.496	0.689	0.743
Y7	0.614	0.743	0.835
Y8	0.611	0.676	0.768
Y9	0.500	0.616	0.715
Z1	0.485	0.619	0.549
Z10	0.616	0.843	0.727
Z11	0.632	0.822	0.749
Z12	0.620	0.796	0.743
Z13	0.514	0.669	0.628
Z2	0.505	0.619	0.559
Z3	0.497	0.645	0.596
Z4	0.606	0.626	0.559
Z5	0.580	0.669	0.686
Z6	0.672	0.813	0.731
Z7	0.532	0.784	0.682

Sumber: Output SMARTPLS, 2022.

**Nilai AVE**

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk (Composite Reliability) dan nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai Composite Reliability diatas 0,7 dan AVE berada diatas 0,5 serta diperkuat dengan nilai Cronbach’s Alpha di atas 0,7. Pada tabel berikut disajikan nilai Cronbach’s Alpha, Composite Reliability dab Average Variance Extracted (AVE) untuk seluruh variabel.

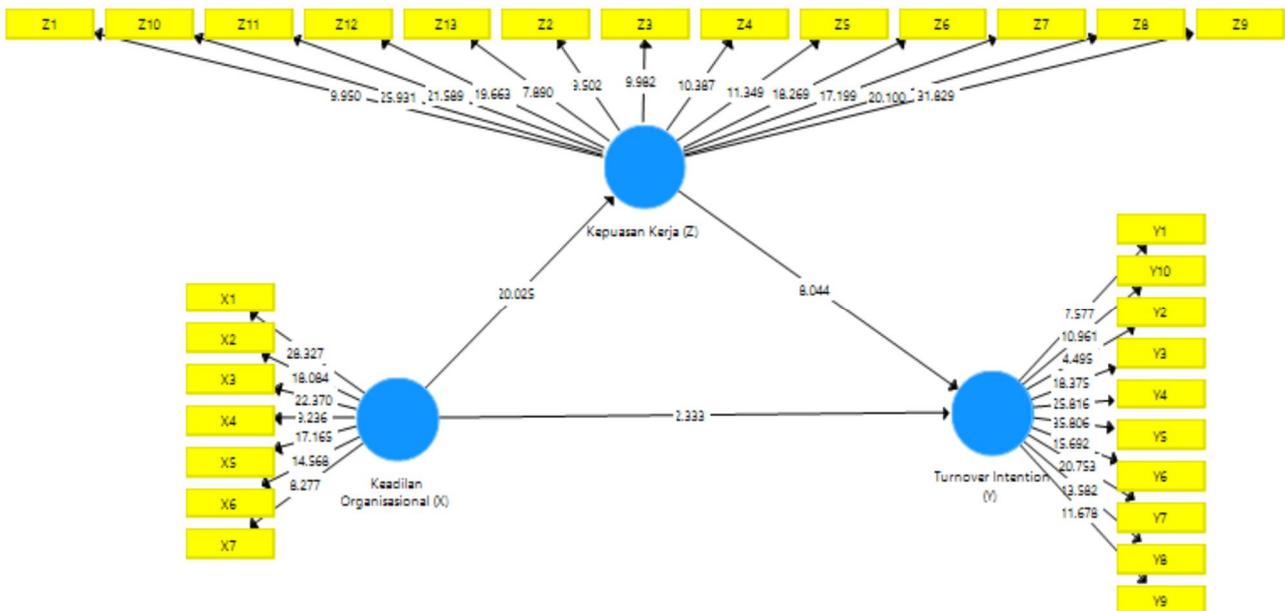
**Tabel 2. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability Dan Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan Organisasional (X)	0.889	0.914	0.604
Kepuasan Kerja (Z)	0.929	0.939	0.547
Turnover Intention (Y)	0.915	0.929	0.572

Hasil dari tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* di atas 0,7 dan *AVE* di atas 0,5 sebagaimana kriteria yang telah direkomendasikan sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria *reliability*. Selain itu hasil uji reliabilitas ini juga diperkuat dengan nilai *cronbach's alpha* yang lebih dari 0,7 pada setiap konstruk.

**Inner Model**

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural melalui proses bootstrapping. Jika nilai R-square lebih dari 0,2 maka prediktor laten memiliki pengaruh besar pada level struktural. Berikut ini merupakan gambar model analisis struktural akhir yang dibangun dalam penelitian ini :



**Gambar 2 Uji Inner Model (Bootstrapping)**

Penilaian suatu model dengan menggunakan PLS dapat dimulai dengan melihat nilai R-square untuk setiap variabel laten dependen. Berikut merupakan hasil nilai R-square dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 3. Nilai R-Square**

Variabel	R Square
Kepuasan Kerja (Z)	0.616
Turnover Intention (Y)	0.831

Pada dasarnya penelitian ini menggunakan 2 variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu Kepuasan Kerja (Z) yang dipengaruhi oleh Keadilan Organisasional (X), dan variabel Turnover Intention (Y) yang dipengaruhi oleh Keadilan Organisasional (X) dan Kepuasan Kerja (Z). Pada tabel 4.9 menunjukkan nilai R-square di atas 0,5 untuk variabel Turnover Intention (Y) yaitu sebesar 0,831, sedangkan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R-square 0,616. Hasil ini menunjukkan bahwa 83,1% variabel turnover intention (Y) dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasional (X) dan kepuasan kerja (Z), dan 61,6% variabel kepuasan kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh variabel keadilan organisasional (X).

### Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pertama tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap turnover intention pada karyawan Muara Mall Ternate menunjukkan nilai Original Sample (O) sebesar 0,239 dengan nilai t-statistik sebesar 2,333 lebih besar dari t-tabel (1,66), dan nilai P-values sebesar 0,020 kurang dari alpha ( $\alpha$ ) 5%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Muara Mall Ternate yang berarti hasil ini sesuai dengan hipotesis pertama dimana keadilan organisasional mampu mempengaruhi turnover intention Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja pada karyawan Muara Mall Ternate menunjukkan nilai Original Sample (O) sebesar 0,785 dengan nilai t-statistik sebesar 20,025 lebih besar dari t-tabel (1,66), dan nilai P-values sebesar 0,000 kurang dari alpha ( $\alpha$ ) 5%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa keadilan organisasional berpengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan muara mall Ternate yang berarti hasil ini sesuai dengan hipotesis kedua dimana keadilan organisasional mampu mempengaruhi kepuasan kerja . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap turnover intention pada karyawan Muara Mall Ternate menunjukkan nilai Original Sample (O) sebesar 0,712, dengan nilai t-statistik sebesar 8,044 lebih besar dari t-tabel (1,66), dan nilai P-values sebesar 0,000 kurang dari alpha ( $\alpha$ ) 5%. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap turnover intention pada karyawan Muara Mall Ternate yang berarti hasil ini sesuai dengan hipotesis ketiga dimana kepuasan kerja mampu mempengaruhi turnover intention . Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

Pengujian hipotesis keempat bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung keadilan organisasional terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

**Tabel 4. Hasil Uji T-Statistik Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Koefisien Jalur	T-Statistik	P-Value	Hasil
Keadilan Organisasional (X) ---> Turnover Intention (Y), H1	0,239	2,398	0,017	Diterima
Keadilan Organisasional (X) ---> Kepuasan Kerja (Z), H2	0,785	20.867	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja (Z) ---> Turnover Intention (Y), H2	0,712	8,260	0,000	Diterima

Sumber: Output SmartPLS, 2022.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **Keadilan Organisasional Terhadap Turnover Intention**

Gibson *et al*, (2012) mendefenisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkatan dimana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Sedangkan menurut Colquitt *et al*, mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat bahwa variabel keadilan organisasional memiliki jawaban tertinggi pada item pertanyaan X6 tentang “saya merasa diperlakukan atasan sama dengan karyawan lain”. Hal ini berarti para karyawan merasa telah diperlakukan dengan adil. Secara tidak langsung keadilan dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat turnover sebuah perusahaan, karena ketika para karyawan merasa diperlakukan secara adil maka keinginan untuk keluar dari perusahaan pun akan sangat kecil. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Raharjo *et al.*, (2021); dan Choi & Shin (2022) juga mendukung penelitian sebelumnya yakni keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap turnover intention.

Cropanzano *et al.* (2007) menyatakan terdapat tiga alasan mengapa karyawan peduli terhadap masalah keadilan. Pertama, manfaat jangka panjang, karyawan lebih memilih keadilan yang konsisten dari pada keputusan seseorang, karena dengan keadilan tersebut karyawan dapat memprediksi hasil di masa yang akan datang. Karyawan juga dapat menerima imbalan yang tidak menguntungkan sepanjang proses pembayarannya adil dan mendapat perlakuan yang bermartabat. Kedua pertimbangan sosial, setiap orang mengharapkan diterima dan dihargai oleh pengusaha tidak dengan cara kasar dan tidak dieksploitasi. Ketiga pertimbangan etis, orang percaya bahwa keadilan merupakan cara yang secara moral tepat dalam memperlakukan seseorang. Beliau juga menyatakan bahwa apabila keadilan organisasional telah terpenuhi, maka karyawan pun cenderung merasa puas. Kepuasan kerja sendiri merupakan bagian dari sikap yang banyak diteliti sebagai akibat dari keadilan organisasi. Kepuasan kerja sendiri merupakan indikator terpenting terkait bagaimana karyawan merasakan perlakuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa semakin baik keadilan organisasi sebuah perusahaan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan karyawannya. Hasil ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Jameel *et al.*, (2020); Rovenská, (2018); dan Abu Joma (2021) juga keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Badriyah (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja. Sementara itu menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan indikator kepuasan dengan promosi dalam variabel kepuasan kerja tentang sistem promosi yang ditawarkan adil. Hal ini berarti karyawan telah merasa puas dengan sistem promosi yang adil dalam perusahaan atau semua karyawan berkesempatan mendapatkan promosi yang dijanjikan tanpa membedakan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa salah satu faktor kepuasan karyawan telah terpenuhi dengan baik. Sehingga karyawan merasa mendapatkan kesempatan promosi yang baik. Hal ini secara tidak langsung dapat mempengaruhi kurangnya turnover karena karyawan yang merasa puas dengan kerja dan lingkungan kerjanya kemungkinan besar tidak akan berniat untuk meninggalkan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shiddiqi (2021); Mohyi (2021); dan AL-Maaitah et al., (2021) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan juga berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Hasil pengujian menggunakan *SmartPLS* diperoleh bahwa parameter mediasi signifikan. Artinya bahwa, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari keadilan organisasional terhadap *turnover intention* pegawai melalui kepuasan kerja pada karyawan Muara Mall dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional yang diterapkan perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi tingkat turnover.

Secara umum Keadilan organisasi adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan atau anggota organisasi mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar, adil dan setara sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan di tempat kerja dan abagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Keadilan organisasi sendiri merupakan faktor penting yang harus diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena secara tidak langsung dengan diperlakukan secara adil seorang karyawan akan merasa puas sehingga keinginan untuk tetap bertahan di perusahaan itu pun lebih meningkat, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja serta tingkat turnover dapat ditentukan melalui keadilan organisasional.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dan dimediasi secara parsial. Dengan kata lain, ada atau tidaknya gaya kepuasan kerja sebagai variabel mediasi keadilan organisasional tetap dapat mempengaruhi *turnover intention*. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Mashri (2018); Wicaksono et al., (2021); Magfuroh & Herminingsih (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh secara positif dan signifikan variabel komitmen organisasional terhadap *turnover intention*.

**PENUTUP****Kesimpulan**

1. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Muara Mall Ternate.
2. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Muara Mall Ternate.
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Muara Mall Ternate.
4. Kepuasan kerja mampu mediasi secara signifikan pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* pada PT. Muara Mall Ternate.

**Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dijalankan ada beberapa saran dapat diajukan, yaitu: (1) Hendaknya pihak perusahaan PT. Muara Mall Ternate khususnya manajemen dalam mengambil keputusan mempertimbangkan lagi tujuannya dengan kepentingan karyawan secara seimbang, membangun suasana yang lebih baik lagi antara karyawan dengan atasan, atau sesama rekan kerja agar nantinya para karyawan dapat saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan terkait tugas pokok dan fungsinya; (2) Hendaknya pihak perusahaan PT. Muara Mall Ternate lebih menghargai karyawannya dengan cara memberikan reward dan punishment. Artinya perusahaan harus selalu memotivasi karyawannya agar dapat melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan dalam mencapai target kerja harus dipertahankan dan ditingkatkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya bisa membangun perusahaan lebih baik dimasa yang akan datang.

Bagi penelitian selanjutnya adalah dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya.

**REFERENSI**

- Abu, Joma, M.H. (2021). Impact of Organizational Justice on Job Satisfaction in the Jordanian Pharmaceutical Companies Listed on the Amman Stock Exchange. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i7/10316>.
- AL-Maaitah, D. A. A., Al-Maaitah, T. A. M., & Alkharabsheh, O. H. M. (2021). The impact of job satisfaction on the employees turnover intention at public universities (Northern Border University). *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(5), 53–58. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2021.05.006>.
- Anggiani, S., & Wiyana, T. (2021). Linking Organizational Justice to Turnover Intention: Organization-Employee Relationship Quality Mediator. *Proceedings of the 2nd Southeast Asian Academic Forum on Sustainable Development (SEA-AFSID 2018)*, 168, 87–93. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210305.016>.
- Choi, H., & Shin, S. (2022). The Factors That Affect Turnover Intention According to Clinical Experience: A Focus on Organizational Justice and Nursing Core Competency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph19063515>.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Wesson, M.J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill.

- Dharma, C. (2013). Hubungan Antara Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasional di PT. X Medan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Medan, Volume 1 No. 2*. Medan: Politeknik Negeri Medan.
- Elamin, A.M., & Alomaim, N. (2011). Does Organizational Justice Influence Job Satisfaction and Self-Perceived Performance in Saudi Arabia Work Environment?. *International Management Review; Marietta Vol. 7, Iss. 1*, 38-49,94.
- Greenberg, J., and Robert A. B. (2000). *Behavior in Organizations*, 7<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program Pada PT. XL AXIATA Tbk. Dan PT. Indosat Tbk, Jurnal EMBA, 63 IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Hani. (2001). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Ivancevich, John. M. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta :Erlangga.
- Issa, Muhammad, D.A.R., dkk. (2013). Job Satisfaction and Turnover Intention Based on Sales Person Standpoint. *Middle- East Journal of Scientific Research, Volume 14 No. 4*. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.14.4.11172>.
- Jameel, A. S., Hamdi, S. S., Karem, M. A., & Ahmad, A. R. (2020). Organizational Justice and Job Satisfaction Among Nurses. *UKH Journal of Social Sciences, 4(2)*, 61–69. <https://doi.org/10.25079/ukhjss.v4n2y2020>.
- Juqiyanto, (2011). *Konsep dan Aplikasi, Structural Equation Modeling, Berbasis Varian Dalam penelitian Bisnis*. STIM YKPN Yogyakarta.
- Lambert, Eric., and Nancy, Hogan. (2008). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent a Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review Volume 34 No. 1*: 96-118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>.
- Magfuroh, K., & Herminingsih, A. (2021). The Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention Through Job Satisfaction As Its Mediates Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science, 2(4)*, 596–605. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.810>.
- Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration, 41(16)*, 1351–1360. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Mohyi, A. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention Through Organizational Commitment as a Mediation. *Asia Pacific Journal of Management and Education, 4(3)*, 61–75. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1269>.
- Mathis. L. Robert dan Jackson. H. John. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional: Konsep & Aplikasi. Program Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro. Badan Penerbit Univeritas Dipinogoro.
- Muhammad Meru dan Fajrianthi. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Intense Turnover pada Karyawan Arsitek dan Konstruktorkon di Surabaya. *Jurnal psikologi industry dan organisasi. 2 (1)* : 83-88.
- Niehoff, B.P & Moorman, R.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*, 327-556. <https://doi.org/10.2307/256591>.

- 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 Journal*, 3 (1) pp:28-30. <https://doi:10.5430/rwe.v3n1p28>.
- Raharjo, D. S., Widayati, C. C., Rico, P., Indonesia-yai, U. P., & Buana, U. M. (2021). The Effect of Compensation, Organizational Commitment and Organizational Justice on Turnover Intention. *Journal of Resources Development and Management*, 81, 33–40. <https://doi.org/10.7176/jrdm/81-05>.
- Rovenská, D. (2018). *Organizational justice and job satisfaction*. September. <https://www.researchgate.net/publication/327593642>.
- Robbins, Stephen, P. (2001). *Organizational Behavior* (Terjemahan) Jilid 1, Edisi Kedelapan, PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Organizational Behavior*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung.
- Sandi, F. Mahaztra. (2014). *Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Job insecurity Terhadap Turnover Intention Pada Studi Pada Guru SDIT Asy-Syaamil Bontang*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang. Skripsi (Belum Dipublikasikan).
- Shiddiqi, M. (2021). *Open Access The Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention and the Moderating Organization Commitment : Evidence from the Banking Sector*. 5, 170–175. <https://www.ajhssr.com>.
- Soryani, S., Syah, T. Y. R., & Pujo, R. (2021). the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, VI(5). <http://ijecm.co.uk>
- Wisnawa, I GD Yoga Cahyantara., A. A. Sagung, Kartika, Dewi. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar Karyawan Kontraktual pada PT. Indomarco Prismatama Badung-Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud* 6 (10): 5636-5659.
- Yucel, Ilhami. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, Volume 7, No. 20, Hal 44-58 Turkey: Canadian Center of Science and Education.