

**PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL*
VALUE TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
*TURNOVER INTENTION***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

ADITYA HERWANTO

MM.20402000001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2022

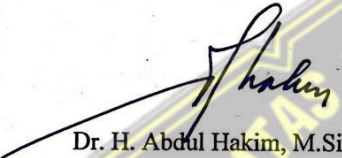
LEMBAR PENGESAHAN TESIS
PERAN ORGANIZATIONAL JUSTICE DAN SPIRITUAL VALUE
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN TURNOVER INTENTION

Disusun Oleh :
ADITYA HERWANTO
NIM : 20402000001

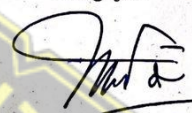
Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 25 Februari 2022

Susunan Dewan Penguji

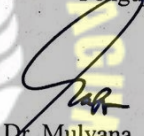
Pembimbing


Dr. H. Abdul Hakim, M.Si

Penguji I


Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Penguji II


Dr. Mulyana, SE, M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar magister manajemen

Semarang, 5 Juni 2022

Kepala Program Studi Manajemen



Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Aditya Herwanto

NIM : 20402000001

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PERAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DAN *SPIRITUAL VALUE*

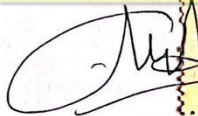
TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TURNOVER INTENTION*

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta/ plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 30 Mei 2022

Yang menyatakan



Aditya Herwanto

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh *organizational justice* dan *spiritual value* terhadap *employee engagement* dan *turnover intention*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dokter, tenaga paramedis dan non paramedis lainnya di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unimus sebanyak 50 orang. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 50 orang, maka layak untuk diambil secara keseluruhan untuk dijadikan sampel, sehingga penelitian ini merupakan penelitian sensus. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan kuisioner. Metode pengumpulan data melalui survei dengan menyebarkan kuisioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif variabel dan uji *partial least square*. Hasil penelitian ini adalah 1) *organizational justice* dan *spiritual value* berpengaruh terhadap *employee engagement*, 2) *spiritual value* dan *employee engagement* berpengaruh dalam menurunkan *turnover intention*, 3) *Employee engagement* mampu berperan dalam memediasi *organizational justice* dan *spiritual value* terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil penelitian meunjukkan bahwa untuk memperkecil terjadinya *turnover intention*, hendaknya ada upaya dari pihak manajemen rumah sakit untuk memberikan keadilan terhadap para karyawannya, seperti kemampuan dalam menyesuaikan beban kerja pada pria dan wanita, adanya sikap adil dari supervisor, adanya kesamaan dalam memberikan penilaian, pentingnya diskusi hasil kerja serta sikap adil yang diberikan karyawan dalam menyatakan pendapat. Upaya lainnya juga dapat dilihat dari penerapan nilai-nilai *spiritual value* dalam pekerjaannya yaitu memberikan pelayanan dengan hati, sopan dan santun kepada masyarakat ataupun pasien.

Kata Kunci : *Organizational justice*, *spiritual value*, *employee engagement*, *turnover intention*

DAFTAR ISI

Halaman Sampul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan Publikasi Ilmiah	iii
Abstrak	iv
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Turnover Intention	9
2.1.2 Employee Engagement.....	11
2.1.3 Organizational Justice	15
2.1.4 Spiritual value	18
2.2 Pengembangan Hipotesis	24
2.2.1 Pengaruh Organizational Justice Terhadap Work Engagement.....	26
2.2.2 Pengaruh Spiritual value Terhadap Employee Engagement.....	30
2.2.3 Pengaruh Organizational Justice Terhadap Turnover Intention.....	34
2.2.4 Pengaruh Spiritual value Terhadap Turnover Intention.....	36
2.2.5 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention	38
2.3 Kerangka Penelitian	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1 Jenis Penelitian.....	47

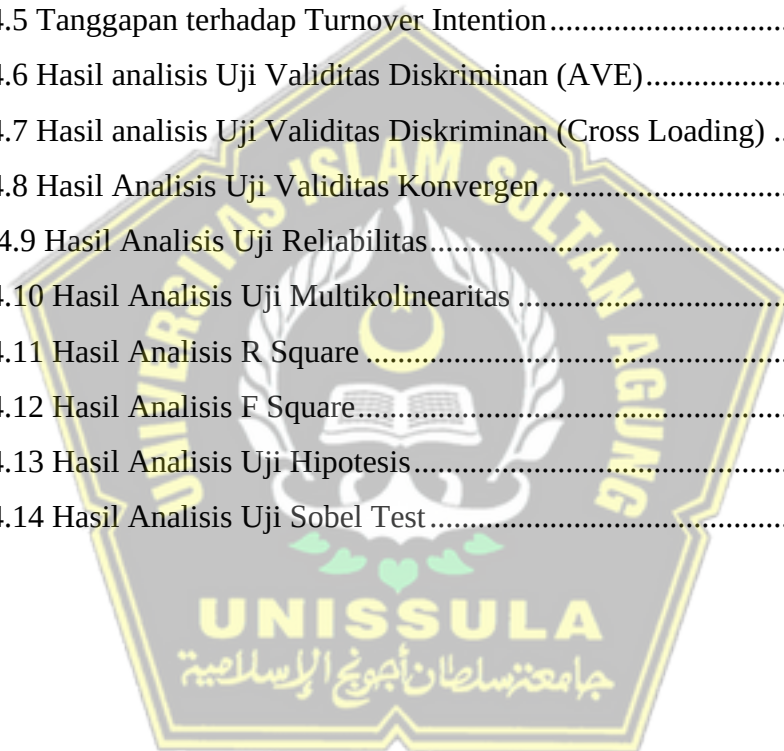
3.2 Variabel Penelitian	48
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.4 Jenis dan Sumber Data	52
3.5 Metode Pengumpulan Data	55
3.6 Analisis Data dan Hipotesis	58
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel.....	60
3.6.2 Uji PLS.....	61
3.6.3 Uji Hipotesis	62
3.6.4 Uji Sobel Test.....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	66
4.1.1 Karakteristik Responden	68
4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel.....	69
4.2 Hasil Penelitian	70
4.2.1 Hasil Analisis Model Pengukuran.....	72
4.2.2 Hasil Analisis Model Struktural.....	74
4.2.3 Hasil Uji Hipotesis	75
4.2.4 Sobel Test.....	75
4.3 Pembahasan.....	77
4.3.1 Pengaruh Organizational Justice Terhadap Employee Engagement....	80
4.3.2 Pengaruh Spiritual value Terhadap Employee Engagement	81
4.3.3 Pengaruh Organizational Justice Terhadap Turnover Intention.....	83
4.3.4 Pengaruh Spiritual value Terhadap Turnover Intention.....	85
4.3.5 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention	87
4.3.8 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	88
BAB V PENUTUP.....	90
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Implikasi Manajerial	94
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	97

5.4 Agenda Penelitian Mendatang	99
Daftar Pustaka	100
Kuisisioner Penelitian	109



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perputaran Karyawan RSGM Unimus 2019-2021.....	4
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	22
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	30
Tabel 4.2 Tanggapan terhadap Organizational Justice	33
Tabel 4.3 Tanggapan terhadap Spiritual Managemen.....	34
Tabel 4.4 Tanggapan terhadap Employee Engagement	36
Tabel 4.5 Tanggapan terhadap Turnover Intention.....	38
Tabel 4.6 Hasil analisis Uji Validitas Diskriminan (AVE).....	40
Tabel 4.7 Hasil analisis Uji Validitas Diskriminan (Cross Loading)	43
Tabel 4.8 Hasil Analisis Uji Validitas Konvergen.....	45
Tabel 4.9 Hasil Analisis Uji Reliabilitas.....	46
Tabel 4.10 Hasil Analisis Uji Multikolinearitas	47
Tabel 4.11 Hasil Analisis R Square	48
Tabel 4.12 Hasil Analisis F Square.....	50
Tabel 4.13 Hasil Analisis Uji Hipotesis.....	51
Tabel 4.14 Hasil Analisis Uji Sobel Test.....	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	21
Gambar 4.1 Kerangka PLS	41
Gambar 4.2 Kerangka <i>Botstrapping</i>	51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan persaingan bisnis sangatlah pesat yang mana menimbulkan perusahaan menyadari bahwasanya sumber daya manusia (SDM) ialah sumber daya yang penting. Kesuksesan dalam pencapaian tujuan perusahaan akan ditentukan oleh SDM, yakni tujuan itu tak dapat terwujud bilamana karyawan tidak menjalankan pekerjaannya dengan baik. Perusahaan hanya bertugas melakukan perekrutan SDM yang tepat, serta membentuk dan mempertahankan SDM perusahaan, dengan demikian perusahaan diharuskan selalu membuat sebuah perubahan positif (Mokaya et al., 2013). Perusahaan diharuskan bisa melakukan pengelolaan SDM dengan baik untuk tercapainya visi dan misi perusahaan. Pimpinan dan pihak yang bertanggung jawab atas SDM diharuskan memahami dengan baik permasalahan manajemen SDM supaya bisa melakukan pengelolaan SDM dengan baik (Widodo, 2015).

Sebuah perusahaan menginginkan mempunyai SDM yang berkompeten guna menunjang keefektivitasan organisasi. Saat perusahaan tidak bisa mempertahankan sumber daya yang ada maka dapat menimbulkan turnover karyawan meningkat. Pada dasarnya, turnover berawal dari keadaan turnover intention atau keinginan karyawan meninggalkan organisasi (Mujiati, 2016). *Turnover intention* ialah sudut pandang subyektif dari anggota organisasi guna

berhenti dari pekerjaan yang bertujuan guna mencari kesempatan lainnya (Babakus, et.al 2016). Tingginya ikatan yang dimiliki karyawan akan mampu bertahan, sebaliknya karyawan yang rendah ikatannya terhadap perusahaan akan membuat akan berpindah kerja. Saat karyawan *terengaged* dengan pekerjaannya, maka dapat berpengaruh pada karakter psikologis karyawan, contohnya rasa percaya diri dan optimis, dapat membuat karyawan lebih jauh lagi dan hal tersebut bisa berdampak pada *turnover intention* menurun (Park dan Gursay, 2012). Tingkat turnover perusahaan yang tinggi dapat berakibat pada pendapatan perusahaan dikarenakan turnover menyebabkan biaya perekrutan, pelatihan, dan biaya yang dikeluarkan guna mendapatkan posisi yang kosong pada perusahaan (Khan dan Du, 2014). Turnover terjadi disebabkan oleh komitmen organisasional, stress kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan lain-lain (Sutanto dan Gunawan, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh (Sadia Arif, 2018) tentang hubungan keadilan organisasi dengan *turnover intention* dengan 306 questioner memaparkan bahwasanya ada hubungan diantara *organizational justice* dan *turnover intention*. Hasil penelitian sebelumnya oleh (Mengstie, 2020) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berperan paling penting dalam turnover intention. Namun penelitian oleh (Sogand Tourani et all, 2016) dengan 135 sampel di rumah sakit memaparkan bahwasanya tidak ada hubungan diantara *organizational justice* dan *turnover intention*. Penelitian lain dari Owolabi (2012) dan Mahdani, dkk (2017) juga mengatakan bahwa *organizational justice* tidak berpengaruh terhadap

turnover intention. Berdasarkan perbedaan ataupun *Gap* dari beberapa penelitian tersebut, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan tentang hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intention*. Oleh sebab itu maka dilakukanlah penelitian ini untuk mengkaji lebih dalam lagi hubungan antar keduanya.

Organizational justice ialah faktor penting pada organisasi, dikarenakan teori keadilan memaparkan bahwasanya karyawan kecenderungan melakukan perbandingan rasio diantara usaha atau kontribusi yang dikerjakan haruslah imbang dengan hasilnya (Gibson, Donnelly, & Ivancevich, 2009). Hal itu dapat mempengaruhi *employee engagement* sebagai kontributor terpenting dalam kesuksesan sebuah perusahaan (Ayers dalam Pillai & Asalatha, 2013). Karyawan yang terikat tak hanya bisa berkontribusi lebih, namun juga lebih loyal, dimana kemungkinan kecil untuk sukarela pergi dari organisasi (Macey & Schneider, 2008). Kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi, pelatihan, dan kerjasama ialah faktor yang dapat mempengaruhi *Employee engagement* (Anitha, 2014). Dengan demikian dalam mencapai hal itu diperlukan adanya keadilan organisasi/*organizational justice*. Tidak hanya ketidakadilan organisasi yang mampu menurunkan kinerja karyawan, tetapi didukung juga dengan manajemen spiritual (*spiritual value*) dari perusahaan.

Spiritual value belakangan ini mulai menjadi alternative bagi perusahaan dan dunia kerja. Antusiasme pendekatan spiritual dalam manajemen perusahaan dan dunia kerja dapat menjadi alternatif. Krisis moral diberbagai kalangan dalam

memanipulasi keuangan atau berbagai bentuk mal praktek lainnya tentu akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. Aman (2013) berpendapat, dalam arti luas, spiritual ialah berkaitan dengan spirit, suatu hal yang spiritual mempunyai kebenaran yang abadi yang berkaitan dengan tujuan hidup manusia, sering dibandingkan dengan suatu hal yang sifatnya duniawi dan sementara dimana didalamnya kemungkinan ada kepercayaan terhadap kekuatan supernatural seperti dalam agama, namun berfokus pada pengalaman individu. Spiritualitas di tempat kerja bukanlah ide pinggiran. Spiritualitas di tempat kerja memiliki pembahasan kegiatan seseorang yang kaitannya dengan mengembangkan pribadi, kasih sayang, kejujuran, kepercayaan, kebermaknaan dan sukacita, komitmen kerja, kesejahteraan karyawan dan kinerja (Petchsawang & Duchon, 2012). Nico Syukur (dalam Tamami, 2013) berpendapat, spiritualitas ialah kesadaran diri dan kesadaran individu mengenai asal, tujuan dan nasib. Penanaman nilai spiritual dalam diri orang diharuskan berawal dari penataan kesadaran batin, orang yang mempunyai kesadaran batin dapat berperilaku benar dan bertindak benar sesuai dengan peraturan. Mempunyai moral, etika, watak dan perilaku yang baik dan benar. Dengan demikian, bilamana individu mempunyai nilai spiritual yang tinggi maka tentunya ia mempunyai nilai moral, nilai religius dan nilai kebenaran yang baik. Individu yang mempunyai nilai spiritual tinggi dapat mempunyai sebuah keyakinan yang mendasar ketika ia bertindak maupun mengambil keputusan. Ketika nilai spiritual yang dimiliki seseorang sama dengan nilai spiritual yang diterapkan dalam organisasi tempatnya

bekerja dan orang-orang disekitarnya, hal tersebut tentunya menyebabkan individu tersebut akan mempunyai ikatan yang kuat dengan organisasi sehingga dapat menurunkan *turnover intention*.

Shuck (2010) memaparkan *turnover intention* (kecenderungan orang memutus hubungan kerja dengan organisasi), berhubungan dengan komitmen terhadap organisasi, job fit, iklim psikologis kerja, serta employee engagement. Hal tersebut selaras dengan Internasional survey research (dalam Berry & Morris, 2008) ada berbagai kunci penggerak yang berpengaruh pada *turnover intention*, yakni membutuhkan pengakuan, penghargaan, mengembangkan karir ataupun individu, penyesuaian budaya, dan penghargaan karyawan. Kunci penggerak tersebut berdasarkan Buckingham (dalam Berry & Morris, 2008), mempunyai faktor yang sama ketika memberikan pengaruh pada employee engagement (penggerak engagement dalam Shiddanta & Roy, 2010), seperti ingin diakui sebagai kebanggaan organisasi, dan berkesempatan berkembang.

Turnover karyawan berdampak besar untuk biaya dan operasional organisasi, yang menyebabkan akademisi dan praktisi selalu mencari penjelasan kenapa orang meninggalkan pekerjaannya dan selalu mencari strategi dalam peningkatan retensi karyawan (Rubel et al., 2017). Tak terkecuali untuk bidang layanan kesehatan. Layanan kesehatan merupakan 3 industri paling atas yang mempunyai tingkatan turnover tinggi sesudah industri hospitality dan perbankan (Goodman, 2016). Berdasar pada NSI di Amerika, diketahui

bahwasanya total rerata turnover perawat nasional sebesar 16,2% (NSI Nursing Solutions Inc., 2017). Hal tersebut masih jauh di atas batas normal berdasarkan Gillies (2007). Survey di Indonesia memaparkan bahwasanya tingkatan turnover dirumah sakit swasta lebih tinggi dibandingkan rumah sakit pemerintah dan rumah sakit pendidikan (Oktizulvia et al.,2017).

TABEL 1.1. PERPUTARAN KARYAWAN RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT (RSGM) UNIMUS TAHUN 2019– 2021

Tahun	Tenaga Medis dan Non Medis RSGM UNIMUS		
	Jumlah	Keluar	%
2019	42	2	4,8%
2020	40	1	2,5%
2021	41	1	2,5%
Total	123	4	3,2%

Dari Tabel 1.1 memperlihatkan bahwasanya tingkat perputaran para dokter gigi serta tenaga paramedis lainnya pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut UNIMUS tahun 2019 hingga bulan April tahun 2021 cukup tinggi perputarannya, dimana pada tahun 2019 sebesar 4,8% dan pada 2020 tercatat 2,5% petugas medis dan

non medis. Harapannya adalah tingkat turnover intention di perusahaan atau di rumah sakit adalah 0 sehingga tidak membebani anggaran rumah sakit karena jika ada perputaran yang tinggi dapat meningkatkan biaya perekrutan serta biaya pelatihan karyawan.

Berdasarkan penelitian, menunjukkan hasil yang kontradiktif dan adanya kejadian di RSGM Unimus menarik untuk dilakukan penelitian kembali. Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya bahwasanya penelitian ini memakai uji mediasi. Penelitian ini *employee engagement* sebagai variabel mediating dikarenakan berdasar pada penelitian sebelumnya ada anteseden dari *employee engagement* yang berpengaruh pada *turnover intention*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasar pada masalah, maka bisa dirumuskan yakni bagaimana upaya yang dilakukan pihak rumah sakit dalam meminimalisir adanya *turnover intention*. Berdasar pada perumusan masalah, maka pertanyaan penelitian ialah:

1. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *spiritual value* terhadap *employee engagement*?
3. Bagaimana pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*?
4. Bagaimana pengaruh *spiritual value* terhadap *turnover intention*?
5. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasar pada rumusan permasalahan di atas, maka penilitan bertujuan :

- 1 Melakukan pengujian dan analisa pengaruh *organizational justice* terhadap *employee engagement*
- 2 Melakukan pengujian dan analisa pengaruh *spiritual value* terhadap *employee engagement*
- 3 Melakukan pengujian dan analisa pengaruh *organizational justice* terhadap *turnover intention*
- 4 Melakukan pengujian dan analisa pengaruh *spiritual value* terhadap *turnover intention*
- 5 Melakukan pengujian dan analisa pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*

5.2 Manfaat Penelitian

Berdasar tujuan tersebut, maka manfaat dari penelitian ialah :

1. Manfaat akademik

Menjadi refrensi dan bahan pertimbangan terutama dibidang sumberdaya manusia guna mengembangkan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kinerja karyawan melalui *organizational justice* dan *spiritual value* .

2. Bagi Perusahaan

Menjadi sebuah informasi dan saran untuk perusahaan untuk peningkatan kinerja pegawai serta bisa menetapkan kebijakan dengan tepat sehingga tercapainya produktivitas kerja terutama dalam memperlakukan karyawanya secara adil.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 *Turnover Intention*

Turnover intention lebih menuju pada keinginan individu meninggalkan pekerjaan, dengan melakukan evaluasi pada pekerjaannya sekarang dan berpikir jumlah biaya guna memutus hubungan dengan perusahaan (pindah), dan bilamana telah memutuskan pindah, seseorang tersebut akan meninggalkan perusahaan diwaktu mendatang (Kumar et al., 2012). Keinginan berpindah kerja lebih menitikberatkan pada keinginan untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja (Tzong-Ru Lee et al., 2010).

Turnover intention ialah persepsi subyektif dari anggota organisasi guna meninggalkan pekerjaannya yang bertujuan untuk mencari kesempatan lainnya (Babakus, et.al 2016). Kumar, et.al (2012) mengartikan turnover intention ialah keinginan sadar dan sengaja dari individu untuk pergi dari organisasi. Ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan organisasi atas pilihan mereka sendiri, maka dapat diartikan keinginan berpindah secara sukarela, akan tetapi apabila organisasi melakukan pemindahan terhadap karyawan maka dapat disebut dengan berpindah karena kerja paksa.

Keinginan berpindah kerja ialah gejala awal adanya *turn over* di perusahaan, dimana *turnover intention* ialah meninggalkan organisasi secara

sukarela (*voluntary*) maupun tidak (*involuntary*) (Kim, et.al, 2017). *Voluntary turnover* lebih mendeskripsikan pada putusan karyawan untuk meninggalkan organisasi pada waktu tertentu dikarenakan seberapa menariknya pekerjaan sekarang ini dan adanya alternatif pekerjaan lainnya. Sebaliknya *involuntary turnover* mendeskripsikan putusan pemberi kerja memutus hubungan kerja dan sifatnya *uncontrolable* untuk karyawan yang mengalaminya. Keinginan berpindah dari pekerjaan ialah berdasar pada hasil evaluasi individu terkait keberlanjutan hubungan seseorang dengan organisasi dan tidak terwujud dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. (Wei-wei Wu, et.al, 2017).

Perpindahan kerja sukarela yang bisa dihindari dikarenakan alasan berikut: upah di tempat lain lebih baik, keadaan kerja di organisasi lain lebih baik, permasalahan dengan kepemimpinan atau administrasi, serta terdapat organisasi lain yang lebih baik. Sementara perpindahan kerja sukarela yang tak bisa dihindari dikarenakan alasan berikut : berpindah ke daerah lain dikarenakan mengikuti pasangan, berubahnya arah karir, harus tinggal dirumah menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan (faktor keluarga) (Takawira & Schreuder, 2014).

Turnover terdiri dari perilaku pindah kerja secara sukarela yang meliputi, bisa dihindari (*avoidable*) maupun tak bisa dihindari (*unavoidable*) perusahaan. *Turnover* meliputi *voluntary turnover* dan *involuntary turnover* (Tzong-Ru Lee, et.al, 2010).

Voluntary turnover ialah dengan sukarela karyawan meninggalkan perusahaan. *Voluntary turnover* terdiri dari *Avoidable turnover* (yang bisa dihindari). Hal tersebut dikarenakan upah di temoat lain lebih baik, kondisi kerja di perusahaan lain lebih baik, permasalahan dengan kepemimpinan / administrasi, serta terdapat perusahaan lain yang lebih baik. Yang kedua yakni *Unavoidable turnover* (yang tak bisa dihindari). Hal tersebut dikarenakan berpindah kerja ke daerah lain dikarenakan ikut pasangan, berubahnya arah karir, harus tinggal di rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan. *Involuntary turnover* ialah karyawan yang pergi dari perusahaan dikarenakan terpaksa. *Involuntary turnover* disebabkan perilaku kedisiplinan dari perusahaan atau dikarenakan *lay off*.

Menurut Ganesan and Weithz (Mas'ud, 2014) memaparkan bahwasanya keinginan pindah kerja diantaranya bisa diukur menggunakan indikator keinginan untuk mencari pekerjaan yang sesuai, memperoleh pekerjaan yang lebih baik, aktif mencari pekerjaan lain, berpikir untuk keluar dan tidak mempunyai masa depan.

2.1.2 Employee Engagement

Kahn (1990) mendefinisikan bahwasanya engagement ialah terdapat ikatan secara psikologis saat bekerja serta berperan pada lingkup organisasi. Gallup (dalam Martha, 2011), berpendapat employee engagement ialah ikatan yang ada diantara karyawan dan organisasi (tempatya bekerja), yang

menyebabkan karyawan memperlihatkan rasa pedulinya pada kelangsungan bisnis. Cropanzano dan Mitchel (2005), berpendapat bahwasanya konsep employee engagement bisa disamakan dengan teori SET (Social Exchange Theory), dimana hubungan yang ada diantara karyawan dan perusahaan disebabkan rangkaian interaksi yang mengalami revolusi dengan waktu dengan adanya rasa saling menguntungkan dan setia selama rentang keadaan tertentu. Tingkah laku yang menjadi anteceden dalam employee engagement bisa diketahui dari keseluruhan minat, keterlibatan, komitmen, antusiasme individu pada keadaan bekerja, yang selaras dengan maksud organisasi dan diperkirakan bisa menumbuhkan efektifitas organisasi (Macey & Schenider, 2008).

Teori yang akan dipergunakan dalam penelitian ialah salah satu teori dari Schaufeli et al. (2006) yakni dimensi employee engagement meliputi 3 dimensi, yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* memperlihatkan tingkat tinggi energi dan ketahanan mental ketika bekerja. *Vigor* bisa dinilai berdasarkan semangat untuk seseorang dalam bekerja yang bisa diketahui dari tingginya stamina dan energi saat melakukan pekerjaan, kemauan dalam berusaha dengan bersungguh-sungguh ketika bekerja, serta kegigihan dan ketekunan ketika mengalami kesulitan bekerja (Schaufeli & Bakker, 2002).

Dedication mengacu pada keikutsertaan orang dalam pekerjaan dan merasakan rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. Aspek dedication terdiri dari keikutsertaan tinggi pada pekerjaan, dan merasakan rasa penuh makna, antusiasme yang diketahui dari menunjukkan rasa tertarik pada pekerjaan, serta

rasa bangga pada pekerjaan (Dicke et al., 2007). *Dedication* ialah hubungan karyawan dengan pekerjaan secara emosional. *Dedication* mendeskripsikan rasa antusias karyawan ketika bekerja, bangga dengan pekerjaannya dan perusahaan, tetap terinspirasi dan tetap tekun hingga akhir pada perusahaan tanpa merasa terancam dengan tantangan yang dialami. Seseorang yang mempunyai skor *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya dikarenakan menjadikan hal tersebut sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Biasanya mereka merasa antusias dan bangga pada pekerjaannya dan organisasinya. Sementara skor kecil pada *dedication* artinya tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan dikarenakan tak mempunyai pengalaman berharga, menginspirasi atau menantang, serta tidak merasa antusias dan bangga pada pekerjaannya dan organisasinya (Schaufeli dan Bakker, 2003). *Employee engagement* ialah variabel independen yang meliputi tiga dimensi, yakni: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mempunyai indikator tingkat energi dan stamina karyawan, kesungguhan ketika bekerja, serta kegigihan dan ketekunan. *Dedication* mempunyai indikator pengorbanan tenaga, pikiran, dan tenaga, rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan. *Absorption* mempunyai indikator konsentrasi, serius, dan menikmati pekerjaan. *Dedication* ialah teori yang dipergunakan dalam penelitian ini.

Absorption ialah aspek yang berpedoman pada konsentrasi dan keseriusan ketika bekerja, menikmati pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa sangat cepat saat melakukan pekerjaan dan merasakan kesulitan melepas diri dari pekerjaan

yang menyebabkan lupa semua hal disekitar. Tingginya tingkatan absorption memperlihatkan orang tersebut bahagia dan menikmati pekerjaannya serta menikmati pekerjaannya sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat saat bekerja (Schaufeli & Bakker, 2002).

2.1.3. *Organizational Justice*

Persepsi keadilan mengarah pada positif sikap dan tindakan organisasi, termasuk kepuasan kerja yang meningkat, komitmen organisasi, dan perilaku warga organisasi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Berbeda jika seorang karyawan melihat ketidakadilan, dia cenderung tidak menunjukkan hal-hal positif ini hasil dan lebih cenderung menunjukkan sikap dan perilaku negatif. Teori yang menentukan jenis keadilan organisasi dan memungkinkan prediksi tentang jenis ini biasanya mengidentifikasi tiga langkah: peristiwa atau elemen dalam lingkungan, penilaian individu dari acara ini menurut satu set aturan, dan evaluasi apakah acara tersebut adil (Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001). Model dasar ini sederhana tetapi teori keadilan berbeda dalam 'jenis elemen yang mereka tekankan (misalnya, elemen dari hasil, proses, atau perlakuan interpersonal), jenis aturan yang ada diterapkan (misalnya, aturan konsistensi, ekuitas, suara), dan struktur file penilaian keadilan yang muncul (misalnya, keadilan prosedural, keadilan interaksional, keadilan informasional) '(Cropanzano et al., 2001, hal. 3).

Keadilan distributif melibatkan keadilan hasil. Tergantung caranya hasil dialokasikan, keadilan distributif berasal dari tiga peraturan: ekuitas, kesetaraan, atau kebutuhan.

1. Keadilan

Keadilan distributif dalam bentuk ekuitas bersumber dari teori ekuitas (Adams, 1965), dan didasarkan pada gagasan bahwa alokasi hasil mencerminkan masukan kontribusi. Teori ekuitas menyarankan bahwasanya individu melakukan evaluasi sejauh mana hasil mereka sebanding dengan kontribusi mereka, relative untuk membandingkan relevan orang lain (Adams, 1965). Ketidakadilan dirasakan jika rasio hasil terhadap masukan lebih besar atau kurang dari perbandingan yang menonjol lainnya. Menggunakan sistem alokasi berbasis ekuitas, karyawan yang bekerja lebih lama atau lebih produktif percaya bahwa mereka harus menerima hasil yang lebih besar (misalnya, gaji, tunjangan, dll.) daripada karyawan yang bekerja lebih sedikit atau kurang produktif.

2. Persamaan

Di luar ekuitas, Deutsch (1975) mengidentifikasi dua jenis distributive keadilan yang penting di tingkat kelembagaan: kesetaraan dan kebutuhan. Persamaan alokasi adalah alokasi di mana semua individu memiliki alokasi yang sama atau kesempatan pada hasilnya. Penggunaan persamaan dalam distribusi tertentu memungkinkan

organisasi untuk mempertahankan karyawan (Folger et al., 1995; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992). Misalnya, banyak perusahaan menawarkan semua karyawan kategori tertentu paket manfaat yang sama. Meskipun penggunaan umum ini kesetaraan, sedikit penelitian yang ada mengenai aturan kesetaraan distributive keadilan.

3. Kebutuhan

Metode alokasi distributif ketiga, kebutuhan, melibatkan pengalokasian hasil atas dasar kebutuhan terkhusus. Di tingkat individu, alokasi organisasi berdasarkan kebutuhan memungkinkan organisasi mencukupi kebutuhan anggotanya sehingga mereka bias fokus terhadap tujuan organisasi daripada pribadi (Folger et al., 1995; Scheppard et al., 1992). Penggunaan kebijakan karyawan tertentu yang ramah keluarga (misalnya, cuti melahirkan, Grover, 1991) adalah contoh praktis alokasi menurut aturan distributif kebutuhan. Mirip dengan aturan kesetaraan, sedikit penelitian ada tentang kebutuhan aturan keadilan distributif.

Keadilan atau kesetaraan adalah keseimbangan diantara masukan dari individu menjadi pekerjaan dengan hasil yang didapat pekerjaan. (Simamora, 2009: 451). Inputnya berbentuk pengalaman, pendidikan, keahlian, usaha dan waktu. Sementara hasil / keluaran berbentuk, gaji, manfaat, karir, pengakuan dan finansial dan non-bentuk penghargaan keuangan lainnya. Dalam perspektif teori keadilan mengatakan itu seseorang melakukan perbandingan terhadap input dan

output kerja mereka dengan input dan output pekerjaan seseorang, dan selanjutnya menanggapi eliminasi ketidakadilan. Karyawan kemungkinan melakukan perbandingan terhadap diri mereka dengan teman, tetangga, rekan kerjanya atau rekan kerja di perusahaan lain atau bandingkan pekerjaannya sekarang dengan pekerjaannya dulu.

Dari teori keadilan, saat karyawan merasa tidak adil, yang dapat mereka harapkan untuk memilih satu dari enam opsi ini (Robbins & Hakim, 2008: 248):

1. Ubah entri mereka (contohnya, tidak mengeluarkan lebih banyak usaha banyak hasil yang diterima, atau sukses hanya standar dalam pemenuhan kewajiban).
2. Ubah hasil mereka (contohnya, seorang individu tarif per unit dapat meningkatkan ketidakseimbangan kerja mereka dengan melakukan produksi dalam jumlah lebih besar).
3. Melakukan perubahan terhadap persepsi diri (contohnya, berubah pikiran Bahwasanya sekarang ini individu belum lakukan yang maksimal berpikir bahwasanya itu tidak benar tidak ada manfaatnya dilakukan lebih dari yang diharapkan).
4. Melakukan perubahan terhadap persepsi individu lain (contohnya, memprovokasi rekan kerja untuk mengurangi upaya kerja mereka).
5. Pilih referral yang tidak sama (contohnya, individu yang bekerja dengan baik akan di tampilkan kepada individu yang memiliki kinerja yang lebih rendah).

6. Tinggalkan lapangan (contohnya, pengunduran diri). Keadilan interaksional ialah persepsi individu mengenai level seberapa jauh individu yang bermartabat, perhatian, dan rasa hormat (Robbins & Hakim, 2008: 251). Dengan begitu, keadilan interaksional, merupakan elemen penting yang ada pada persepsi karyawan tentang perhatian kemudian diterima oleh manajemen

2.1.4. *Spiritual value*

Setiap orang memiliki kapasitas spiritual bawaan (Wolman, 2001) yang memberi makna dan tujuan hidup. Memahami dari definisi Gardner tentang kecerdasan yaitu kapasitas guna menyelesaikan permasalahan atau produk fashion yang dihargai dalam satu atau lebih pengaturan budaya, Emmons (2000) merekomendasikan bahwa spiritualitas sebagai elemen kecerdasan dikarenakan memperkirakan fungsi dan adaptasi dan penawaran kemampuan yang kemungkinan seseorang menyelesaikan permasalahan dan tercapainya tujuan.

Pada saat yang sama, rekomendasi ini diikuti oleh Zohar dan Marshall (2000) yang mengartikan Kecerdasan Spiritual ialah kecerdasan yang digunakan orang guna menyelesaikan dan menghadapi permasalahan makna dan nilai, menempatkan tindakan mereka dan menjalani hidup mereka secara bermakna. Kecerdasan Spiritual kemudian ditinjau oleh banyak peneliti ditempat kerja, kecerdasan spiritual membantu pekerja dalam konteks hubungan dan

menyamakan nilai pribadi yang tujuannya jelas yang memperlihatkan integritas tingkat tinggi dalam pekerjaan (Tee et al. 2011).

Amram dan Dryer (2007) telah mengidentifikasi lima konstruksi Kecerdasan Spiritual; mereka adalah Kesadaran, Transendensi, Rahmat, Makna dan Kebenaran. Ciri kesadaran adalah kemampuan untuk meningkatkan kesadaran, memanfaatkan intuisi dan mensintesis berbagai sudut pandang dengan cara yang akan meningkatkan fungsi dan kesejahteraan sehari-hari. Transendensi adalah sifat kemampuan untuk menyelaraskan diri dengan yang suci dan melampaui diri egois dengan rasa keterkaitan dan holisme dengan cara yang meningkatkan fungsi. Rahmat adalah sifat yang mencerminkan cinta untuk hidup yang menggambarkan keindahan dan kegembiraan inspirasi yang melekat di setiap momen saat ini untuk meningkatkan fungsi dan kesejahteraan. Sedangkan Makna adalah ciri dari kemampuan untuk mengalami makna, menghubungkan aktivitas dan pengalaman dengan nilai serta membangun interpretasi dengan cara yang menaikkan fungsi dan kesejahteraan dalam melewati rasa sakit dan penderitaan. Kebenaran adalah ciri dari kemampuan untuk hadir, untuk mencintai dengan damai dan berserah diri pada kebenaran, mewujudkan penerimaan terbuka, kehadiran, kerendahan hati dan kepercayaan dengan cara yang meningkatkan fungsi dan kesejahteraan sehari-hari.

Milliman et al. (2003:429) memaparkan bahwasanya spiritualitas ditempat kerja memiliki dimensi diantaranya:

1. Pekerjaan yang berarti ialah aspek fundamental dari spiritualitas ditempat kerja, meliputi berkemampuan merasakan makna paling dalam dan tujuan pekerjaan. Dimensi spiritualitas ditempat kerja tersebut menggambarkan bagaimana interaksi pekerja dengan pekerjaannya dari hari ke hari ditingkat perorangan.
2. Keselarasan dengan nilai organisasi dan individu, yakni aspek fundamental dari spiritualitas ditempat kerja yang menjadi perwakilan level organisasi. Aspek tersebut memperlihatkan pengalaman perorangan yang mempunyai keberpihakan kuat diantara nilai individu dengan misi dan tujuan organisasi yang mana berkaitan dengan premis bahwasanya organisasi memiliki tujuan yang lebih besar dibandingkan diri sendiri dan orang diharuskan berkontribusi untuk komunitas atau pihak lainnya.
3. Komunitas ialah dimensi spiritualitas ditempat kerja yang merujuk pada tingkatan sekelompok dari tingkah laku manusia dan berfokus kepada interaksi diantara pekerja dan teman kerja.

Awal mula munculnya komunitas di tempat kerja yaitu karena orang merasa dirinya terhubung dengan orang lain serta adanya *inner life* antara orang lain dengan mereka. Dalam hal tersebut sesama anggota *team* mengikutsertakan emosi, sprititua serta mental. *alignment with the organizations values* (nilai spiritual yang dianut dengan nilai organisasi) yaitu saat seseorang merasakan bahwasanya nilai organisasi berdasar pada tingkat nilai yang mereka anut. Sedangkan Sanerya (2009) menjelaskan bahwa *spiritual management* antara lain

dapat diukur melalui komunitas (*community*), kerja secara berkualitas (*meaningful work*), hidup sehat (*the inner life*):

Pentingnya upaya melakukan manajemen pengelolaan tenaga medis untuk menangani seluruh masalah yang terjadi dirumah sakit, baik yang telah ada ataupun yang nantinya muncul. Usaha yang dilaksanakan salah satunya yaitu membuat hati serta jiwa pekerjaanya muncul saat melaksanakan pekerjaan, agar dapat memberi kontribusi dengan maksimal maka individu harus menjaga serta menjunjung tinggi nilai spiritualitas serta bisa menciptakan hubungan yang baik di organisasi agar tak terjadi *turnover intention* (Kistyanto, 2013). Faktor spritual dalam pekerjaan merupakan hal yang perlu mendapat perhatian dalam pengelolaan SDM terutama tenaga kesehatan rumah sakit, dikarenakan jika ditempat kerja mempunyai tingkat spiritual yang baik maka bisa meningkatkan komitmen organisasional untuk pekerjaanya, naiknya keuntungan finansial serta produktivitas, tingkat tidak kehadiran menurun serta menurunkan *job turnover* (Fry, 2003).

Kelebihan spiritual juga mempunyai peran yang baik untuk manusia saat hidupnya ada masalah misalnya di tempat kerja, umumnya ketika pegawai merasa demotivasi, *indispliner action* maupun di bawah tekanan. Komitemen organisasional para karyawan sangat dipengaruhi oleh spiritual di tempat kerja. Perawat yang tingkat komitmennya tinggi akan berdampak baik untuk kinerjanya, rendahnya tingkat *turnover* serta rendahnya tingkat absensi (Witasari, 2006).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*

Riset yang dilakukan Özer, Ugurluoğlu, serta Saygılı (2017) dengan topik *Effect of Organizational Justice*, dimana keterlibatan kerja karyawan dipengaruhi secara signifikan dan statistik oleh tingkat persepsi keadilan organisasinya. Serupa dengan keterlibatan pekerjaan, maka pengaruh yang sangat memberikan efek dibuat oleh keadilan prosedural dan diikuti oleh keadilan distributif serta *interaction justice*. Lainnya menurut penelitian dari Alvi dan Abbasi (2012) mengungkapkan *Impact of Organizational Justice on Employee Engagement* dimana keadilan merupakan faktor penting untuk mempromosikan pegawai mempunyai keterlibatan di organisasi perusahaan. Dari 2 penelitian sebelumnya maka hal ini mendukung keyakinan bahwasanya terdapat pengaruh signifikan diantara *organizational justice* terhadap *employee engagement*, oleh sebab itu timbulnya keadilan organisasi secara langsung bisa memberi dorongan kepada karyawan agar dapat menambahkan komitmennya pada organisasi serta merasa puas terhadap pekerjaannya. Situasi itu dapat meningkatkan keterlibatan karyawan ketika bekerja. Hal ini didukung oleh Jansen, Kant, Nijhuis, Swaen, & Kristensen (2004) yang mengatakan bahwa keadilan organisasi mempunyai dampak pada kinerja karyawan, agar bisa memberikan kompensasi yang adil dan baik sehingga hal itu bisa mendorong dan memotivasi pegawai untuk meluangkan pendidikan, pengalaman, energi serta waktu mereka di organisasi dengan maksimal. (Ahmed, Bwisa, Otieno, & Karanja, 2014).

Keadilan yaitu apa yang dirasakan oleh pegawai apakah sudah sesuai dengan haknya dan aturan hukum serta norma yang berlaku di organisasi. Bilamana karyawan diperlakukan dengan adil, maka karyawan merasa keterikatan (*engage*) dengan perusahaan sehingga nantinya bisa mendukung kebijakan yang dilakukan oleh perusahaannya. Tingginya *engagement* dipengaruhi oleh tingkat keadilan yang dirasakan karyawan itu sendiri di tempat kerjanya (Dwisvimiari, 2011). Oleh karena itu, untuk membuat karyawan terikat (*engage*) dengan perusahaan baik secara personal maka keadilan yang diberikan juga harus sesuai agar bisa membentuk hubungan yang baik dan karyawan bisa memberikan dukungan yang tinggi untuk kebijakan perusahaan.

Hasil penelitian oleh Kim, et.al (2017), Nurmalaadita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015) menemui bahwasanya ada pengaruh positif *organizational justice* terhadap *employee engagement*. Untuk penelitian Kristanto, dkk (2014) serta Asrofiah (2016) diketahui keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Dari beberapa riset di atas dan didukung penelitian sebelumnya, maka berikut adalah hipotesis yang ditetapkan :

H₁ : *Organizational justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.2.2 Pengaruh *Spiritual value* terhadap *employee engagement*

Management pengelolaan tenaga medis penting untuk dilaksanakan sebagai upaya menyelesaikan seluruh kendala yang ada di rumah sakit, baik risiko

yang akan datang atau yang ada saat ini. Salah satu caranya ialah dengan menumbuhkan hati dan jiwa para tenaga medis saat melaksanakan pekerjaannya untuk melayani pasien, menjunjung serta menjaga nilai spiritual agar bisa berkontribusi dengan maksimal di rumah sakit dan bisa menciptakan hubungan yang terikat (*engage*) dalam diri karyawan dengan tempat kerjanya. Oleh karena itu, semakin individu tersebut bisa mengontrol *spiritual value* nya dengan baik serta memahami nilai spiritualnya ketika melakukan pekerjaan tentu akan berpengaruh pada mental karyawan untuk berperilaku serta bersikap total dalam bekerja makin besar. Hal tersebut sama dengan apa yang diutarakan Fry (2003) bahwasanya isu spritualitas yang baik di tempat kerja akan meningkatkan *engagement* atau hubungan untuk pegawainya.

Hasil penelitian (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) membuktikan bahwasanya *spiritual value* memiliki pengaruh positif pada *employee engagement*. Berdasar pada teori serta penelitian sebelumnya, maka bisa hipotesis yang ditetapkan ialah:

Giacalone & Jurkiewicz (2003) sudah melaksanakan study empiris dan mencatat bahwa spiritualitas kerja sangat mempunyai pengaruh pada sikap rekan sejawat dengan memainkan peran penting. Pengembangan spiritualitas di lokasi kerja merupakan salah satu indikator yang menciptakan rasa keterlekatan serta komunitas karyawan kepada organisasi (Karakas 2010). Tingkat internalisasi keperluan spiritual membuat seseorang agar mencari arti terkait pekerjaan yang

dilakukan olehnya, kenapa serta untuk apa individu melaksanakan pekerjaan (Krishnakumar & Neck 2002).

H2 : *Spiritual value* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.3 Pengaruh *Organizational justice* terhadap *turnover intention*

Berdasarkan premis relative sederhana bahwa teori motivasi keadilan yaitu individu dalam organisasi mau diperlakukan secara adil. Definisi lainnya yaitu sebagai kepercayaan bahwa mereka diperlakukan secara adil dalam berhubungan dengan individu lainnya. Dan untuk ketidakadilan yaitu keyakinan bahwa mereka tak diperlakukan dengan adil atau berbeda dengan orang-orang lainnya Griffin & Moorhead (dalam Kaswan, 2015: 254).

Organizational justice ialah sudut pandang yang mana karyawan merasakan diperlakukan dengan adil ketika bekerja (Kim, et.al, 2017). Keadilan lebih menunjukkan pada kondisi karyawan untuk merasakan apa yang menjadi haknya serta telah sesuai dengan hukum juga norma yang ada di perusahaan. Adilnya perlakuan yang diberikan kepada karyawan akan membuat mereka merasa terikat (*engage*) dengan organisasi sehingga kebijakan yang dibuat perusahaan akan tetap didukung walaupun perusahaan ada dalam keadaan yang sulit. Tingginya *engagement* karyawan dipengaruhi oleh keadilan yang dirasakan karyawan di perusahaan atau tempat ia bekerja (Dwisvimiari, 2011). Dengan begitu bila karyawan mendapatkan keadilan yang baik maka akan membuat karyawan

merasa *engage* secara individu dengan organisasi sehingga terbentuknya suatu ikatan berupa dukungan yang tinggi.

Hasil penelitian oleh Kim, et.al (2017), Nurmamadita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015) memperlihatkan bahwasanya adanya pengaruh positif *organizational justice* terhadap *employee engagement*. Diriset lainnya yaitu Kristanto, dkk (2014) serta Asrofiah (2016) menemukan bahwa organisasi memegang pengaruh yang positif terhadap *employee engagement*. Berdasar pada teori serta penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang ditetapkan adalah :

H3 : Apabila *organizational justice* semakin meningkat, maka *turnover intention* akan menurun.

2.2.4 Pengaruh *Spiritual value* terhadap *Turnover Intention*

Manajemen dalam menerapkan nilai-nilai spiritual kepada karyawan dalam setiap pekerjaannya sebagai bentuk bagian dari pengabdian diri kepada Tuhan, sehingga karyawan akan mempunyai nilai spiritual yang tinggi ketika melakukan pekerjaan. Diantaranya dapat dilakukan dengan memperhatikan keterlibatan manajemen dalam mewujudkan nilai spiritual pada diri karyawan, sehingga tiap pekerjaan yang dikerjakan dapat menjadi lebih baik, sehingga hal inilah akan memperkecil terjadinya karyawan untuk pindah kerja. Sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup ditempat kerja, terkhusus ketika karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indiscipliner action*, sehingga akan meningkatkan *engagement* dalam diri karyawan dan mampu menurunkan *turnover intentions* (Nasina and Dorris, 2011).

Penelitian Milliman, et al (2003), menyebutkan rendahnya *turnover intention* artinya seseorang memiliki tingkat spritual yang tinggi. Martin, et al (2005) dalam Rego dan E Cunha (2008) berpendapat implementasi spiritual yang diterapkan di dunia kerja akan memberikan dampak positif pada organisasi sehingga bisa menciptakan perubahan yang lebih baik, perubahan untuk mewujudkan tujuan yang lebih baik serta kepuasan yang lebih tinggi, rendahnya kemauan dalam membuat *turnover* maupun absensi, kesejahteraan organisasi serta berkomitmen kepada organisasi. Hasil penelitian (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Inkai dan Kistyanto (2013); Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) memperlihatkan bahwasanya *spiritual value* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan uraian diatas, artinya semakin tinggi sumber daya manusia yang meningkatkan spiritual value maka kinerja sumber daya manusia tersebut akan meningkat dengan sendirinya karena adanya kesadaran diri dalam setiap individu.

H4 : Apabila *spiritual value* meningkat, maka *turnover intention* akan menurun

2.2.5 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *turnover Intention*

Engaged karyawan artinya pegawai tersebut mempunyai hubungan emosi yang kuat serta kognitif di perusahaan berbanding terbalik dengan karyawan yang *disengagement* dimana ia akan memperlihatkan kemalasan, berperilaku kaku serta tak memberikan dampak baik dalam pekerjaannya.

Karyawan dengan *engaged* akan memperlihatkan perhatian pada kelangsungan bisnis perusahaan serta ikut serta untuk selalu berkomitmen pada perusahaan dengan menunjukkan performa yang baik agar bisa berada di perusahaan. Di tahap organisasi, *employee engagement* berkaitan dengan penurunan *turnover intention* serta *actual turnover* (Welbourne dalam Rukkhum, 2010). Contoh pegawai *engaged* yaitu mereka peduli atas bisnis yang sedang dijalankan perusahaan, memberikan dukungan serta membantu menyukseskan organisasi.

Employee engagement dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan. Saat karyawan telah bergabung dengan perusahaan, maka akan memunculkan kesadaran terhadap tujuannya dalam memberikan seluruh kemampuan terbaiknya (Lewiuci dan Mustamau, 2016). Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi akan merasakan kenyamanan dilingkungan kerja, sehingga akan menurunkan keinginan pindah kerja (Luthans dan Peterson, 2002).

Baumruk dan Gorman (2006) menjelaskan bahwa apabila karyawan mempunyai rasa keterkaitan (*engage*) yang besar terhadap perusahaan, akan meningkatkan perilakunya, salah satunya ialah *stay* atau tetap tinggal. Yang kata lainnya yaitu karyawan akan selalui bekerja di organisasi meskipun terdapat lowongan pekerjaan tempat lain. Hal ini dapat diartikan bahwa tingginya keterikatan karyawan akan membuat karyawan enggan untuk pindah bekerja pada perusahaan lain. Park dan Gursoy (2012) beropini bahwasanya saat pegawai *terengaged* oleh kerjaan, hal tersebut bisa berpengaruh pada psikologi pegawai,

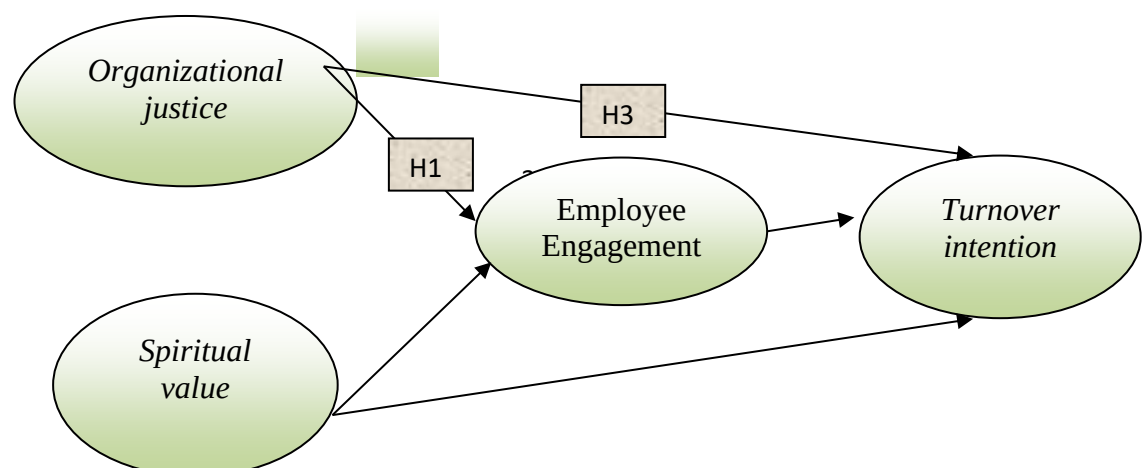
contohnya kepercayaan diri serta optimis, akan mendorong karyawan agar lebih jauh lagi sehingga hal tersebut akan menyebabkan tingkat *turnover intention* menjadi rendah.

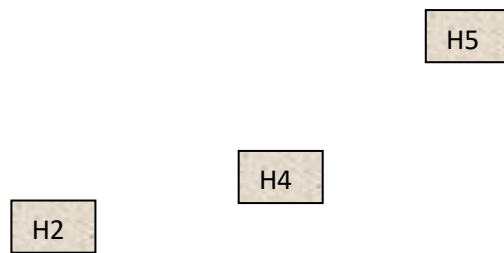
Hasil penelitian oleh para peneliti terdahulu (Babakus, et.al, 2016; Takawira, et.al, 2014; Schaufeli and Salanova, 2007); Bickerton, et.al, 2014; Wijaya, dkk, 2016; Affini dan Surip, 2018; Rachman dan Dewanto, 2016) bahwasanya *employee engagement* memberikan pengaruh negatif pada *turnover intention*, sehingga dirumuskan hipotesis Berdasar pada teori dan penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang bisa dirumuskan ialah:

H5: Apabila Employee Engagement meningkat, maka turnover intention akan menurun

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka, model empirik dari penelitian ini muncul di Gambar 2.1 : Pada gambar ini dapat dijelaskan bahwa terjadi penurunan *turnover intention* dipengaruhi oleh *organizational justice*, *spiritual value*, dan *employee engagement* yang dapat dikelola dengan baik. Sedangkan *employee engagement* dibangun oleh *organizational justice* dan *spiritual value* yang baik.





GAMBAR 2.1 MODEL EMPIRIK PENELITIAN



3.1. Jenis Penelitian

Riset ini menggunakan jenis riset kuantitatif. Dimana penelitian akan dilakukan dengan sistematis, teratur serta terencana secara jelas dari awal sampai dengan pembuatan desain penelitiannya. Penelitian ini bertipe *explanatory* yang

mana akan menjelaskan hubungan 2 variabel yakni bebas dan terikat. Menurut Singarimbun dan Effendi (2008: 5), penelitian eksplanatori artinya yaitu peneliti mendefinisikan hubungan yang terjadi antar 2 atau lebih variabel dengan melaksanakan uji hipotesis. Metode survei merupakan dasar mengumpulkan data yang dilangsungkan untuk penelitian yang mana daftar pertanyaan akan dibagikan. Sugiyono (2013: 7) berpendapat data yang diambil dari lokasi tertentu (tidak artifisial) merupakan cara pengumpulan data dengan survei, dimana peneliti memberi kuesioner, melakukan wawancara, dan lain-lain.

3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup turnover intention, Organizational justice, Spiritual value dan kepuasan kerja. Adapun setiap indikator diperlihatkan di Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Turnover Intention yaitu pegawai yang mempunyai niat maupun cenderung untuk berhenti secara sukarela dari pekerjaannya saat ini (Siregar, 2006:214)	1) Keinginan mencari pekerjaan yang cocok 2) Memperoleh pekerjaan yang lebih baik 3) Aktif mencari pekerjaan lain 4) Berfikir untuk keluar	Kalber dan Forgarty, 1995

		5) Tidak mempunyai masa depan	
2	Definisi keadilan organisasi yaitu keadilan secara keseluruhan dalam tempat kerja yang meliputi keadilan interpersonal, prosedural, informational serta distributif (Robbins dan Judge, 2014)	1) Keadilan kerja organisasi 2) Penjadwalan kerja 3) Tingkat gaji 4) Beban kerja 5) Reward yang diperoleh	Niehoff & Moorman, 1993
3	Value Spiritualitas adalah upaya yang dilakukan pegawai agar bisa menemukan tujuannya dalam bekerja, serta mempunyai keselarasan dan konsisten atas tujuan hidupnya dan nilai-nilai di organisasi. spiritualitas bisa diketahui dengan melihat percaya diri pegawai, kontribusi yang diberikan baik ide/gagasan di tempat kerja. (Milliman et al., 2003)	1) <i>The inner life /</i> kehidupan individu yang sejati 2) <i>Meaningful employee</i> (kerja yang berkualitas) 3) <i>Sense of Community</i> (arti dalam kelompok) 4) <i>Alignment with the organizational</i> 5) <i>Managerial value</i>	Milliman et al., (2003) dan Sanerya (2009)
4	Employee engagement yakni perasaan seseorang karyawan yang terikat dengan pekerjaannya serta dari	1) Memiliki energi dalam bekerja 2) Bersemangat 3) Pekerjaan yang	Shaufeli et al., 2002

	keterlibatan karyawan tersebut setiap harinya dengan pekerjaannya yang bisa dilihat secara fisik, kognitif dan emosi (Shaufeli, et.al 2002)	menantang 4) Antusias dengan pekerjaan 5) Serius dalam bekerja	
--	---	--	--



3.3. Populasi dan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang atau objek yang akan diteliti dengan kualitas atau kriteria khusus yang sudah ditentukan. Dari kriteria yang ditetapkan itu, populasi bisa dipahami sebagai segolongan obyek maupun subyek pengamat yang mempunyai persamaan minimal 1 kriteria (Cooper dan Emory, 1995). Semua tenaga medis maupun non medis, dokter di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Unimus ialah populasi penelitian dengan total sebanyak 50 orang. Dikarenakan hanya berjumlah 50 orang maka sampel bisa diambil secara menyeluruh, sehingga termasuk kedalam penelitian sensus. Hal tersebut disebabkan oleh wilayah penelitiannya yang tidak luas yaitu suatu daerah atau subyek yang kecil. Oleh karena itu, peneliti akan melangsungkan penelitian secara menyeluruh dengan tidak melakukan pengambilan sampel dalam jumlah tertentu (Arikunto, 2012).

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperoleh dalam thesis berjenis data subyek. Data subyek adalah jenis data penelitian berbentuk pengalaman, pendapat, karakteristik seseorang maupun perilakunya dari individu atau sekumpulan orang yang dijadikan sampel. Data yang dipergunakan berasal dari jawaban responden terkait pertanyaan yang diberikan melalui kuesioner kepada pegawai RSGM Unimus secara tertulis.

Data berguna untuk memberi gambaran mengenai sebuah kendala. Data primer ialah sumber data yang dipergunakan, dimana data didapatkan peneliti dari

sumbernya secara langsung, yakni dari responden yang mengisi pertanyaan kuesioner.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Mengumpulkan data yaitu “prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan” (Tanzeh, 2011).

Upaya mendapatkan data yang dibutuhkan pada riset ini dilakukan oleh peneliti dengan beberapa macam cara. Adapun metode pengumpulan tersebut antara lain.“

1. Dokumentasi
2. Observasi
3. Wawancara

“Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *data primer* dan *data sekunder* menurut Sekaran & Bougie (2017). Berdasarkan informasi tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode penyebaran kuesioner secara personal melalui *google form*. Hal ini di karenakan metode ini memudahkan pengambilan data, serta efesiensi waktu dan biaya. Setelah itu, hasil dari kuesioner tersebut nantinya akan di kumpulkan dan digunakan untuk pembuktian hipotesis selanjutnya. Alasan memilih metode kuesioner karena cara ini mudah bagi penelitian ini untuk mendapatkan data primer dan datanya dapat langsung diolah“

3.6 Analisis Data dan Hipotesis

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisa statistik deskriptif yakni analisa yang bertujuan untuk mengembangkan sebuah kondisi serta memberi penggambaran mengenai kondisi tertentu dengan menjelaskan terkait sifat objek yang diteliti (Umar, 2012). Untuk penelitian ini analisa yang dilakukan yaitu non-statistik untuk menganalisa data kualitatif dengan membaca grafik, tabel, angka-angka yang berasal dari jawaban responden terkait dengan variabel penelitian lalu selanjutnya ditafsirkan dan diuraikan.

3.6.2 Uji Partial Least Square

Data dalam riset ini dianalisa memakai *software* SmartPLS. *Test Partial Least Square* atau Uji PLS disebutkan pendekatan persamaan struktural (SEM) berbasis variant. Studi keperilaku paling banyak menggunakan pendekatan ini untuk menganalisis jalur. Oleh karena itu, PLS ialah teknik statistik yang sering dipergunakan pada model yang lebih dari 1 variabel dependen serta independen (Murni et al., 2013). Pendapat dari Muniarti et al., (2013) uji PLS cocok diterapkan untuk *experiment study* (dengan model yang lebih kompleks) yang memang mempunyai keterbatasan data serta tujuan kausalitas. Terdapat 2 model dalam pengujian PLS yang pertama model pengukuran dan kedua model struktural. Kegunaan model pengukuran adalah menguji validitas serta reabilitas,

sementara model struktural kegunaanya adalah menguji kausalitas. Analisis PLS adalah teknik multivarian statistik dengan melakukan perbandingan antar variabel independen dan dependen. Metode PLS ini ialah metode dengan basis varian yang diperuntukan guna menyelesaikan regresi berganda saat terdapat masalah yang spesifik dalam data.

3.6.2.1 Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model pada pengujian PLS dilaksanakan guna melakukan pengujian internal reabilitas maupun validitas. Analisa model pengukuran ini nantinya akan menjelaskan secara detail hubungan variabel laten bersama indikatornya. Bisa juga dikatakan bahwa model ini akan menjelaskan bagaimana masing-masing indikator berhubungan terhadap variabel latennya. Berikut ini adalah uji outer model yang dilakukan dalam riset :

1. Nilai loading factor atau *convergent validity factor* dalam variabel laten dengan setiap indikatornya. Nilainya diharapkan lebih dari 0,654
2. Discriminant validity nilai tersebut berfungsi untuk mengetahui apa konstruk mempunyai diskriminan yang cukup baik melalui cara melakukan perbandingan nilai loading pada konstruk yang ditetapkan haruslah lebih tinggi daripada nilai loading di konstruk lainnya.
3. Bila nilai yang dimiliki oleh composite reliability data melebihi 0,7 artinya reliabilitas data tersebut tinggi.
4. Nilai Average Variance Extracted (AVE) yang diinginkan ialah $> 0,5$.

5. Pengujian reliabilitas dibantu dengan Cronbach Alpha dimana nilai yang diinginkan pada seluruh konstruk harus $> 0,7$

3.6.2.2 Analisa Inner Model (Model Struktural)

Model struktural yang umumnya dikatakan analisis inner model berfungsi untuk memperkirakan hubungan kausal pada variabel yang diuji dalam model. Adapun 2 indikator yang harus diperhatikan dalam analisis ini yaitu :

1. Determination Coefficient (R^2)
2. Predictive Relevance (Q^2)

R -squared di PLS model ini akan dievaluasi dengan memperhatikan “Qsquare” yaitu *predictive relevance* pada model variabel. Qsquare menghitung seberapa bagus nilai pengamatan yang dihasilkan oleh model dan juga perkiraan parameternya. Model yang memiliki nilai Predictive Relevance berarti nilai Q-square nya > 0 sementara jika model tidak mempunyai Predictive Relevance maka nilai Q-squarednya $0 < .$ Tetapi apabila dari hasilnya didapatkan nilai Qsquare lebih dari 0, maka dapat dikatakan model tersebut layak dan mempunyai nilai prediktif yang relevan. Namun bilamana nilai yang diperoleh besar (0.35), sedang (0.15), kecil (0.02).

3.6.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang dijalankan dalam riset ini yaitu dengan metode resampling bootstrap dimana merupakan langkah ke-3 dalam proses analisis smart

PLS. Pengimplementasian metode ini tidak membutuhkan distribusi normal dan memungkinkan data bisa berlaku secara bebas (*distribution free*). Uji hipotesis yang dilaksanakan dilihat dari t-table dan t-hitung. Apabila nilai t-hitung yang dihasilkan lebih dari t-table (signifikansinya 5%) 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05 (alpha 5%), maka bisa ditarik kesimpulan bahwasanya ada pengaruh yang signifikan dan sebaliknya (Ghozali, 2008). Jika dalam pengujian hipotesis outer modelnya signifikan maka hal tersebut membuktikan bahwa indikatornya bisa dimanfaatkan sebagai instrument pengukur variabel laten. Akan tetapi jika dalam pengujian inner model hasilnya signifikan, maka berarti ada pengaruh yang bermakna di variabel laten terhadap variabel latennya yang lain.

3.7 Uji Sobel Test

Pengujian sobel tes adalah hasil mediasi antara variabel endogen serta eksogen. Fungsi dari hasil tes ini untuk memediasi hubungan antara variabel independen (eksogen) bersama variabel dependen (endogen) (Ghozali, 2013). Untuk mengetahui apa variabel *intervening employee engagement* bisa memediasi pengaruh *organizational justice* serta *spiritual value* terhadap *turnover intention* maka harus melalui sobel test. Pengujiannya dengan memanfaatkan *calculation for the sobel test*, dimana pengambilan keputusannya berdasarkan kriteria yang mana jika pada *two-tailed probability* nilai signifikansinya kurang dari taraf signifikan 0,05 maka variabel tersebut bisa menjadi variabel intervening.



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Obyek Penelitian

Proses menyebarkan kuesioner dilakukan dengan 2 cara yakni pengaruh langsung maupun tak langsung. Menyebarkan secara langsung ialah memberi

secara langsung kepada dokter, tenaga paramedis dan non medis lainnya di RSGM Unimus Semarang. Berdasarkan hasil penyebaran secara langsung diperoleh jumlah 40 orang untuk RSGM Unimus Semarang.

Mengingat keterbatasan dalam memperoleh jumlah sampel di tengah merebaknya pandemis corona, maka penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara tidak langsung yaitu melalui google form. Hasil penyebaran melalui google form tersebut dilakukan dengan menyebarkan melalui group Whatsapp yang dimiliki RSGM. Hasil penyebaran melalui google form tersebut diperoleh jumlah sampel sebesar 10 responden, sehingga total dari penyebaran kuesioner yang dapat dijadikan sebagai sampel sebesar 50 responden atau 100% . Untuk mengetahui gambaran karakteristik para dokter, tenaga paramedis dan non medis lainnya di RSGM Kota Semarang yang merespon terhadap pertanyaan yang diajukan, maka berikut penjelasannya:

4.1.1 Karakteristik Responden

TABEL 4.1 KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Responden			
Usia	20 – 30 tahun	10	20
Responden	31 – 35 tahun	16	30

	36 – 40 tahun	11	23
	> 40 tahun	13	27
Jenis kelamin	Laki-laki	20	40
responden	Perempuan	30	60
Pendidikan	SLTA	-	-
Terakhir	DIII	8	16
Responden	S1	15	30
	S2/Spesialis	27	54
Masa kerja	2 – 5 tahun	30	60
	6 – 10 tahun	12	24
	11 – 15 tahun	8	16
	> 15 tahun	-	-

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasar pada karakteristik responden, jenis kelamin responden seperti diperlihatkan pada Tabel 4.1 lebih banyak responden perempuan yakni sebanyak 60% bilamana dibanding dengan responden laki-laki sebanyak 40%. Hal ini dikarenakan karyawan perempuan mempunyai tingkat keluwesan dalam melayani pasien dibanding dengan laki-laki, meskipun hal tersebut tidak menutup

kemungkinan adanya jenis kelamin laki-laki yang justru memiliki tingkat keluwesan yang sama dengan perempuan.

Tanggapan responden berdasar pada umur responden paling banyak berumur diantara 31-35 tahun, sehingga dapat diartikan bahwa rata-rata para dokter, tenaga paramedis dan non medis lainnya RSGM tersebut sudah memiliki tingkat kematangan dan emosional dalam menangani permasalahan terkait layanan kepada pasien. Tingkat kematangan mempunyai peran penting dalam mengambil keputusan yang bijak untuk menentukan pekerjaannya. Hal tersebut dikarenakan usia ialah faktor penunjang kedewasaan dalam menunjang potensi orang untuk berkembang dalam menentukan pekerjaan.

Tanggapan responden berdasar pada tingkatan pendidikan responden paling banyak ialah tingkat pendidikan S3 yakni sebanyak 54%. Hal itu tidak lepas dikarenakan rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit gigi dan mulut, sehingga dibutuhkan tenaga medis dan non medis yang mempunyai keahlian di bidangnya dalam menangani pasien yang notabene hal tersebut disyaratkan dimiliki oleh karyawan. Tingginya tingkat pendidikan maka akan mempengaruhi persepsi, wawasan, pola pikir dan cara bersikap bagi karyawan dalam pengambilan keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tanggapan responden terhadap masa kerja responden paling banyak yang mempunyai masa kerja diantara 2 – 5 tahun yakni sebanyak 60%. Hal tersebut dikarenakan Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Unimus ialah rumah sakit baru

yang berdiri sendiri yang tentunya belum banyak karyawannya yang bekerja sudah lama. Masa kerja berfungsi penting dalam pekerjaan, sebab dengan masa kerja yang tinggi maka tingkatan pengalaman kerja mempengaruhi ketika menghadapi persoalan pekerjaan.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif menjelaskan respon responden berdasar pada pendapat dan pikiran dari hasil jawaban responden terkait variabel *organizational justice*, *spiritual value*, *employee* dan *turnover intention*. Dalam pengkategorian jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dikategorikan dengan penyusunan indeks pada rentang skala berikut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT-TR}{Skala}$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

TR = Skor paling rendah

TT = Skor paling tinggi

Keterangan :

Skor paling tinggi = 7

Skor paling rendah = 1

Skala = 3 (Rendah, Sedang, Tinggi)

$$\frac{7 - 1}{3} = 2 \text{ rentan skala}$$

Skor kategori jawaban responden disetiap variabel penelitian dapat dipaparkan sebagai berikut:

No	Interval	Kategori	Keterangan
1	Interval 1 – 3	Rendah	Kondisi variabel rendah atau kecil
2	Interval 3,01 – 5	Sedang	Kondisi variabel yang sedang atau cukup
3	Interval 5.01 – 7	Tinggi	Kondisi variabel yang tinggi atau baik

a. *Organizational Justice*

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada responden didapatkan gambaran tentang *organizational justice* yang dijelaskan dalam tabel berikut:

TABEL 4.2 TANGGAPAN TERHADAP ORGANIZATIONAL JUSTICE

No	Indikator	Mean	Standar deviasi	Interpretasi
1	Keadilan kerja organisasi	5,50	1,005	Tinggi
2	Jadwal kerja	5,40	1,000	Tinggi
3	Tingkat gaji	5,48	1,063	Tinggi
4	Beban kerja	5,42	1,097	Tinggi
5	Penghargaan yang didapatkan	5,46	1,170	Tinggi

Nilai rata-rata

5,36

Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.2 memperlihatkan nilai rata-rata sebanyak 5,36 yang berarti karyawan cukup merespon dengan baik terkait keadilan organisasi yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab Tinggi karena keadilan yang diberikan setiap karyawan terhadap rumah sakit cukup baik atau berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung penilaian pribadi masing-masing, sehingga karyawan mempunyai tanggapan yang baik terhadap variabel *organizational justice*. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indikator keadilan kerja organisasi yaitu sebesar 5,50 dan tanggapan terendah yaitu pada jadwal kerja yaitu sebesar 5,40.

Indikator tingkat gaji memberikan hasil tinggi yang berarti karyawan merasa gaji yang sudah diberikan oleh pihak rumah sakit sudah wajar dan hampir sama dengan rumah sakit lain, pada indikator penghargaan yang didapat juga menghasilkan hasil tinggi karena selama ini setiap ada hal yang dilakukan diluar *jobdesk* utama mendapatkan *reward* yang sesuai. Indikator keadilan organisasi oleh supervisor menghasilkan hasil tinggi karena supervisor telah memberikan nilai yang wajar dan tidak membedakan satu dan lainnya, walau karyawan masih berharap lebih dari itu. Indikator jadwal kerja menghasilkan hasil tinggi karena jadwal yang diberikan sudah dibagi secara merata. Indikator beban kerja

juga menghasilkan tinggi sebab karyawan merasakan beban kerja yang diberikan sesuai untuk karyawan rumah sakit dan dibagi secara merata.

Cukup tingginya tanggapan tersebut berarti bahwasanya penting untuk manajemen perusahaan untuk memperlakukan karyawan dengan adil dalam pekerjaan. Hal tersebut sangatlah perlu dikarenakan tidak hanya bermanfaat untuk karyawan itu sendiri, akan tetapi juga bermanfaat untuk rumah sakit. Saat karyawan merasakan bahwasanya supervisor rumah sakit memberi nilai keadilan, maka dapat berpengaruh pada perilaku karyawan dalam bekerja, baik patuh pada seluruh ketentuan peraturan perusahaan dan berupaya memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.

b. *Spiritual value*

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada responden didapatkan gambaran tentang *Spiritual value* yang dijelaskan dalam tabel berikut:

TABEL 4.3 TANGGAPAN TERHADAP *SPIRITUAL VALUE*

No	Indikator	Mean	Standard Deviasi	Interpretasi
1	<i>The inner life</i>	5,72	0,960	Tinggi
2	<i>Meaningful employee</i>	5,58	1,234	Tinggi
3	<i>Sense of community</i>	5,56	1,003	Tinggi

4	<i>Alignment with the organizational values</i>	5,62	1,037	Tinggi
5	<i>Managerial Value</i>	5,57	1,100	Tinggi
	Nilai rata-rata	5,61		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.3 memperlihatkan bahwasanya sebagian besar memberi respon mengenai pentingnya upaya yang dilakukan rumah sakit kepada karyawan untuk menjaga dan menjunjung tinggi nilai spiritual terhadap pekerjaannya, terlihat dengan rata-rata tanggapan responden yang menunjukkan nilai 5,61 yang berkategori tinggi. Tanggapan responden paling tinggi ialah pada indikator *the inner life* dengan skor 5,72, sementara tanggapan paling rendah ialah pada indikator *sense of community* yaitu sebanyak 5,56.

Indikator *inner of life* menghasilkan hasil yang tinggi dikarenakan karyawan *RSGM Unimus* merasa bahwa kehidupan didunia yang kita jalani memberikan dampak kedepanya, jadi karyawan merasa harus berbuat yang terbaik dalam menjalani pekerjaanya. Berdasarkan indikator *meaningful of employee* juga mendapatkan skor tinggi karena pekerjaan dalam dunia kesehatan sangat bermakna bagi para pekerjaanya karena tidak hanya masalah mendapatkan uang namun ada hal lain yang diusahakan karena berhubungan dengan nyawa seseorang, sedangkan pada indikator *sense of community* mendapatkan skor tinggi

karena kesamaan latar belakang religiusitas karyawan dengan yang lain sama, dan yang terakhir indikator *alignment with organizational value* juga mendapat skor tinggi karena kesamaan visi misi serta tujuan rumah sakit dengan para karyawanya yang juga berlandaskan keislaman.

Tingginya penilaian responden disebabkan karena untuk mengelola jasa layanan kesehatan seperti rumah sakit dibutuhkan nilai-nilai spiritual bagi karyawan karena mampu menghadirkan hati dan jiwa dari karyawan itu sendiri dalam melakukan pekerjaannya. Penerapan terhadap *spiritual value* tidak hanya mampu menjadi pengembangan dalam diri karyawan guna sebagai individu yang semakin baik kepada pasien dalam menjaga kualitas hubungan, akan tetapi juga mampu dapat bersaing karena mampu meningkatkan mutu layanan. Rumah sakit yang mengimplementasikan spiritualitas ditempat kerja, dapat membuat karyawan merasakan terhubung dan bermakna ditempat kerja, tampil semakin baik, tampil semakin sering, dan berkontribusi pada suasana yang semakin baik ditempat kerja.

c. *Employee Engagement*

Berdasarkan kuisioner yang telah diberikan kepada responden didapatkan gambaran tentang *Employee Engagement* yang dijelaskan dalam tabel berikut:

TABEL 4.4 TANGGAPAN TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

No	Indikator	Mean	Standard	Interpretasi
----	-----------	------	----------	--------------

			Deviasi	
1	Memiliki energi dalam bekerja	5,48	1,118	Tinggi
2	Bersemangat	5,44	1,283	Tinggi
3	Pekerjaan yg menantang	5,55	1,153	Tinggi
4	Antusias dengan pekerjaan	5,36	1,277	Tinggi
5	Serius dalam bekerja	5,54	1,062	Tinggi
Nilai rata-rata		5,47		Tinggi

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.4 memperlihatkan bahwasanya nilai rerata sebanyak 5,47 yang berarti para karyawan pada rumah sakit cukup merespon tentang pentingnya keterikatan karyawan akan pekerjaan yang dilakukannya terhadap rumah sakit. Tanggapan responden paling tinggi ialah pada indikator pekerjaan yang menantang dengan nilai rata-rata sebanyak 5,55, sementara tanggapan responden paling rendah yakni pada indikator serius dalam bekerja dengan nilai rata-rata sebanyak 5,36.

Berdasarkan indikator "memiliki energi dalam bekerja" mendapatkan skor tinggi yang diartikan sebagai karyawan merasa bersemangat dalam banyak momen karena masalah internal dan eksternal selalu bisa diatasi dengan baik. Indikator "pekerjaan yang menantang" menghasilkan tinggi karena seringkali

pekerjaan yang diberikan selalu menantang akan kompetensi yang dimiliki, indikator berikutnya yaitu "antusias dalam bekerja" menghasilkan tinggi dikarenakan karyawan memiliki antusias yang tinggi sesuai kondisi suasana hati mereka, dan indikator yang terakhir adalah serius dalam bekerja menghasilkan tinggi karena keseriusan juga sangat dipengaruhi suasana hati dan tetap dalam batasan profesionalisme.

Cukup tingginya tanggapan responden tersebut dapat diartikan bahwasanya pihak rumah sakit berperan penting dalam mengupayakan supaya para karyawannya memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya sehingga dapat melakukan identifikasi diri dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang mempunyai keterikatan yang tinggi terhadap rumah sakit tentu akan berdampak positif ketika menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang semangat dan dedikasinya tinggi terhadap pekerjaan mereka, akan semakin terbuka terhadap informasi baru, produktif dan berkeinginan dalam mengerjakan sesuatu hal yang lebih daripada yang diinginkan.

d. *Turnover Intention*

Berdasarkan kuisisioner yang telah diberikan kepada responden didapatkan gambaran tentang *turnover intention* yang dijelaskan dalam tabel berikut:

TABEL 4.5 TANGGAPAN TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

No	Indikator	Mean	Standard	Interpretasi
----	-----------	------	----------	--------------

			Deviasi	
1	Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok	3,88	1,140	Sedang
2	Memperoleh pekerjaan yang lebih baik	4,90	1,066	Sedang
3	Aktif mencari pekerjaan	3,86	1,095	Sedang
4	Berpikir untuk keluar	3,83	1,134	Sedang
5	Tidak mempunyai masa depan	4,85	0,824	Sedang
	Nilai rata-rata	3,86		Sedang

Sumber : data primer yang diolah, 2022

Dari tabel 4.5 memperlihatkan nilai rerata sebanyak 3,86 yang termasuk dalam golongan sedang, berarti sebagian besar para karyawan tetap RSGM Unimus cukup merespon tentang pentingnya *turnover intention* bagi karyawan. Tanggapan responden paling tinggi ialah pada indikator memperoleh pekerjaan yang lebih baik yaitu sebesar 4,90, sementara tanggapan paling rendah ialah pada indikator berpikir untuk keluar dengan nilai rerata sebanyak 3,83.

Berdasar pada indikator “Keinginan untuk mencari pekerjaan yang cocok” mendapatkan skor yang sedang karena karyawan ketika sedang senang akan merasa pekerjaan cocok namun ketika sedang jenuh merasa pekerjaan tidak

cocok, indikator kedua yaitu “memperoleh pekerjaan yang lebih baik” mendapat skor sedang karena kadang karyawan merasa ingin berkembang ke tingkat yang lebih tinggi dalam arti ingin bekerja di instansi yang lebih besar lagi, indikator ketiga yaitu “aktif mencari pekerjaan” mendapat skor sedang Karena terkadang jika sedang merasa jenuh karyawan berpikir untuk mencari pekerjaan lain, indikator keempat yaitu “berpikir untuk keluar” mendapat skor sedang karena seringkali konflik bias terjadi di tempat kerja sehingga jika hal itu terjadi terkadang membuat karyawan terkadang berfikir untuk keluar, dan indikator terakhir “tidak memiliki masa depan” karena kita ketahui perusahaan swasta tidak memiliki jaminan apakah akan bertahan seberapa lama di era persaingan sekarang ini apabila dibandingkan pekerjaan sebagai pegawai negeri sipil yang memiliki pensiun.

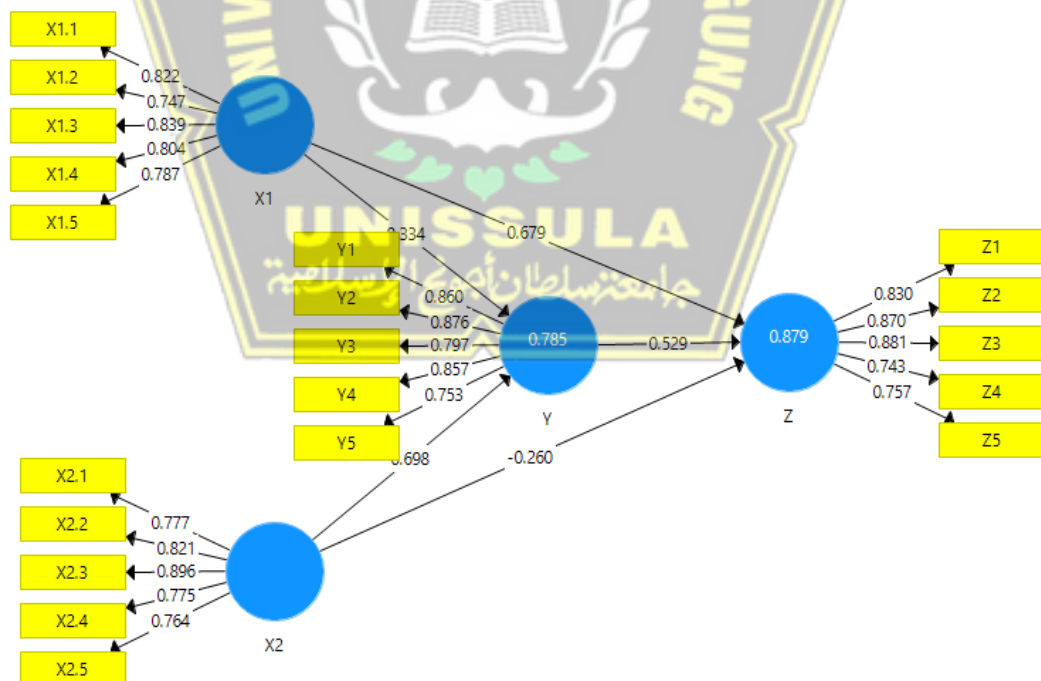
Cukup tingginya tanggapan responden dengan menyatakan sedang memberikan pengertian jika pihak rumah sakit perlu untuk mengevaluasi terhadap kebijakan-kebijakan yang diterapkan selama ini agar keinginan karyawan untuk pindah kerja tidak semakin tinggi. Tingginya karyawan yang mempunyai keinginan untuk pindah kerja tentu akan berdampak negatif pada manajemen rumah sakit.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Hasil Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dilakukannya analisa model ialah guna memastikan bahwasanya pengukuran yang dipakai layak sebagai pengukuran (valid, reliabel dan tidak terjadi multikolineritas). Analisa model pengukuran mengukur hubungan antara variabel laten dengan indikator. Analisa model pengukuran dalam *SmartPLS* bisa diketahui pada hasil perhitungan *PLS Algorithm*, yakni ditunjukkan sebagai berikut:

GAMBAR 4.1 KERANGKA PLS ALGORITHM



Sumber: Data diolah, 2022

Pengujian yang digunakan pada model tersebut ialah pengujian validitas diskriminan, pengujian validitas konvergen, pengujian reliabilitas dan pengujian multikolinearitas.

1. Uji Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan berguna untuk memastikan tiap indikator apakah memiliki korelasi tinggi terhadap konstruk sehingga disebut *valid* secara *discriminant validity* dengan 1. Nilai average variance extracted >0.05 dan 2. Membandingkan nilai cross loading pada konstruk yang dimaksud wajib lebih tinggi dibanding cross loading lain. Hasil pengujian validitas diskriminan diperlihatkan ditabel 4.6:

TABEL 4.6 HASIL ANALISIS UJI VALIDITAS DISKRIMINAN
(AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,860	0,864	0,899	0,641
X2	0,868	0,897	0,904	0,653
Y	0,886	0,890	0,917	0,689
Z	0,875	0,884	0,910	0,669

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel 4.6, memperlihatkan hasil pengujian validitas diskriminan dengan mengetahui nilai AVE (*Average Variance Extracted*).

**TABEL 4.7 HASIL ANALISIS UJI VALIDITAS DISKRIMINAN
(CROSSLOADING)**

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,822	0,398	0,486	0,624
X1.2	0,747	0,199	0,462	0,771
X1.3	0,839	0,328	0,513	0,836
X1.4	0,804	0,468	0,580	0,691
X1.5	0,787	0,203	0,398	0,642
X2.1	0,295	0,777	0,575	0,283
X2.2	0,153	0,821	0,586	0,211
X2.3	0,441	0,896	0,843	0,539
X2.4	0,346	0,775	0,551	0,273
X2.5	0,328	0,764	0,714	0,415
Y1	0,659	0,602	0,860	0,778
Y2	0,434	0,812	0,876	0,540
Y3	0,503	0,652	0,797	0,607

Y4	0,410	0,802	0,857	0,510
Y5	0,527	0,587	0,753	0,572
Z1	0,775	0,197	0,541	0,830
Z2	0,816	0,286	0,597	0,870
Z3	0,750	0,622	0,773	0,881
Z4	0,724	0,363	0,485	0,743
Z5	0,592	0,399	0,581	0,757

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel 4.7, menunjukkan hasil uji validitas diskriminan dengan melihat nilai *cross loading* penelitian ini. Nilai *cross loading* pada tiap variabel lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading* yang lain. Sehingga variabel penelitian disebut baik atau *valid* secara *discriminant validity*.

2. Uji Validitas Konvergen

Nilai faktor atau yang disebut juga nilai *validity convergent* pada variabel laten dan indikatornya. Dalam validitas konvergen indikator akan dikatakan valid atau baik bila *outer loading* nilainya lebih dari 0,7. Berikut ini adalah nilai *outer loading* pada masing-masing indikator variabelnya :

TABEL 4.8 HASIL ANALISIS UJI VALIDITAS KONVERGEN

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0,822			
X1.2	0,747			
X1.3	0,839			
X1.4	0,804			
X1.5	0,787			
X2.1		0,777		
X2.2		0,821		
X2.3		0,896		
X2.4		0,775		
X2.5		0,764		
Y1			0,860	
Y2			0,876	
Y3			0,797	
Y4			0,857	
Y5			0,753	

Z1				0,830
Z2				0,870
Z3				0,881
Z4				0,743
Z5				0,757

Sumber: Data diolah, 2022

Dari tabel 4,8, memperlihatkan hasil uji validitas konvergen dengan memperhatikan nilai *outer loadings* setiap indikator. Nilai *outer loadings* setiap indikator lebih tinggi dari 0,7 artinya tiap variabel baik maupun *valid* secara *convergent validity*.

3. Uji Reliabilitas

Untuk mengukur suatu variabel serta mengetahui konsistensi dan stabilitas pada instrumen maka perlu dilaksanakan pengujian reliabilitas. Variabel akan dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* atau *composite reliability* $> 0,7$.

Berikut ini nilai *cronbach alpha* pada setiap variabel :

TABEL 4.9 HASIL ANALISIS UJI RELIABILITAS

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,860	0,864	0,899	0,641
X2	0,868	0,897	0,904	0,653
Y	0,886	0,890	0,917	0,689
Z	0,875	0,884	0,910	0,669

Sumber: Data diolah, 2022

Dari table 4.9, ditunjukkan hasil uji reliabilitas dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* serta *composite reliability* dari setiap variabel. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,7 sehingga variabel yang digunakan reliabel.

4. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dipergunakan dalam penentuan multikolinearitas diantara variabel berdasarkan nilai korelasi antara variabel bebas dan terikat. Aturan dalam pengujian multikolinearitas SmartPLS ialah nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 5 artinya model regresi terbebas oleh multikolinieritas. Adapun nilai VIF dalam penelitian, yakni:

TABEL 4.10 HASIL ANALISIS Uji MULTIKOLINEARITAS

	X1	X2	Y	Z
X1			1,192	1,711
X2			1,192	3,457
Y				4,654
Z				

Sumber: Data diolah, 2022

Dari table 4.10, memperlihatkan hasil pengujian multikolinearitas antara variabel dengan nilai VIF variabel *organizational justice* (X1) terhadap variabel *employee engagement* (Y) sebanyak 1,192, nilai VIF variabel *spiritual value* (X2) terhadap variabel *employee engagement* (Y) sebanyak 1,192, nilai VIF variabel *organizational justice* (X1) terhadap variabel *turnover intention* (Z) sebanyak 1,711, nilai variabel *spiritual value* (X2) terhadap variabel *turnover intention* (Z) sebanyak 3,457, dan nilai VIF variabel *employee engagement* (Y) terhadap variabel *turnover intention* (Z) sebanyak 4,654. Melihat seluruh nilai VIF antar variabel memiliki nilai yang lebih rendah dari 5. Yang mana bisa dikatakan penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

4.2.2 Hasil Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Tahapan berikutnya ialah menganalisa model struktural yang tujuannya guna mengetahui hubungan antara variabel. Analisa *inner model* dipergunakan guna memastikan bahwasanya model struktural yang dibuat robust dan akurat.

Inner model ialah model struktural guna memperkirakan hubungan kausalitas antara variabel latent.

1. *R Square* (R^2)

Nilai R^2 ialah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang bisa dijelaskan oleh variabel yang memberikan pengaruh (eksogen). Digunakan untuk melihat baik buruknya model. Berikut kriteria nilai R^2 :

- Nilai R^2 sebanyak 0,67 dikelompokkan substansial,
- Nilai R^2 sebanyak 0,33 dikelompokkan moderate,
- Nilai R^2 sebanyak 0,19 dikelompokkan lemah (Chin, 1988),
- Nilai R^2 sebanyak $> 0,7$ dikelompokkan kuat (Sarwono).

Berikut nilai R^2 pada penelitian:

TABEL 4.11 HASIL ANALISIS *R SQUARE* (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,785	0,776
Z	0,879	0,871

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, dapat diketahui hasil analisis *R Square* penelitian ini. Nilai R^2 variabel *employee engagement* (Y) sebesar 0,785 sehingga dapat dikategorikan sebagai kuat. Hal ini menunjukkan kemampuan variabel *organizational justice* (X1) dan *spiritual value* (X2) dalam menjelaskan variabel

employee engagement (Y) sebesar 78,5% memiliki pengaruh yang kuat. Nilai R^2 variabel *turnover intention* (Z) sebesar 0,879 sehingga dapat dikategorikan sebagai kuat. Hal ini menunjukkan kemampuan variabel *organizational justice* (X1), *spiritual value* (X2) dan *employee engagement* (Y) dalam menjelaskan variabel *turnover intention* (Z) sebesar 87,9% memiliki pengaruh yang kuat.

2. Predictive Relevance (Q^2)

Untuk pengukurannya digunakan *R Square* variabel laten yang interpretasinya sama dengan regresi. Model akan dikatakan mempunyai *predictive relevance* bila nilai *Q Square* nya besar dan nilainya terentang di $0 < Q^2 < 1$. Apabila nilai yang didapatkan 0,02 dinyatakan kecil, nilai 0,15 dinyatakan sedang, dan nilai 0,35 dinyatakan besar. Berikut perhitungan *Q Square* dari penelitian ini:

$$\begin{aligned}
 Q \text{ Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,785) \times (1 - 0,879)] \\
 &= 1 - (0,215 \times 0,121) \\
 &= 1 - 0,026015 \\
 &= 0,973985
 \end{aligned}$$

Berlandaskan pada perhitungan di atas terlihat bahwa nilai *Q Square* yaitu 0,973985 dengan persentase 97% sehingga rentang nilai *Q Square* terpenuhi yaitu $0 < Q^2 < 1$. Dengan artian tingkat keragaman model yang diperlihatkan variabel independen untuk mendefinisikan variabel dependennya sebesar 97% lalu sisanya

3% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Dengan kata lain hasil perhitungannya membuktikan bahwa model penelitian ini dinyatakan mempunyai *predictive relevance*.

3. f Square (f^2) / Effect Size

Effect size (F-Square) yaitu ukuran yang dimanfaatkan untuk mengukur dampak relative dari sebuah variabel yang berpengaruh pada (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel dengan kriteria (Cohen, 1988):

- Nilai f^2 sebesar 0,02 masuk dalam kategori pengaruh lemah variabel eksogen terhadap endogen,
- Nilai f^2 sebesar 0,15 kategorinya sebagai pengaruh cukup variabel eksogen terhadap endogen,
- Nilai f^2 sebesar 0,35 kategorinya sebagai pengaruh kuat variabel eksogen terhadap endogen,

Berikut nilai *f Square* dalam riset ini:

TABEL 4.12 HASIL ANALISIS F SQUARE (F^2)

	X1	X2	Y	Z
X1			0,435	2,225

X2			1,900	0,162
Y				0,497
Z				

Sumber: Data diolah, 2022

4.2.3 Hasil Uji Hipotesis

Dalam riset ini digunakan uji hipotesis dengan metode resampling bootstrap dimana merupakan tahap ke-3 dari analisis smart PLS. Dengan menerapkan metode ini maka kemungkinan data akan berdistribusi secara bebas (*distribution free*) serta tidak membutuhkan distribusi normal.

Uji ini dilakukan untuk menguji signifikansi hipotesis pengaruh antar variabel dengan melihat nilai *t statistic* dan nilai *P values* dalam hasil *bootstrapping*. Apabila nilai *t statistic* > 1,967 (t tabel) maka *pengaruh* antar variabel signifikan dan apabila nilai *t statistic* < 1,967 (t tabel) maka pengaruh antar variabel tak signifikan. Bila nilai signifikansi (*P-Value*) < 0,05 (5%), maka pengaruh yang signifikan. Apabila nilai signifikansi *P-Values* > 0,05 (5%), maka pengaruh yang tidak signifikan. Berikut hasil uji hipotesis penelitian ini:

TABEL 4.13 HASIL ANALISIS UJI HIPOTESIS

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
--	--------------------	-----------------	-----------------------	-----------------	----------

	(O)		(STDEV)	(O/STDEV)	
X1 -> Y	0,334	0,340	0,097	3,434	0,001
X1 -> Z	0,679	0,681	0,111	6,142	0,000
X2 -> Y	0,698	0,694	0,065	10,689	0,000
X2 -> Z	-0,260	0,218	0,120	-2,164	0,031
Y -> Z	-0,529	0,493	0,184	-2,880	0,004

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui hasil analisis pengaruh langsung penelitian ini dengan melihat nilai *t statistics* dan *P values*. Hasil analisis pengaruh variabel *organizational justice* (X1) terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 3,434 lebih besar dari 1,967 (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,001 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *organizational justice* (X1) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y).

Hasil analisis pengaruh variabel *spiritual value* (X2) terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 10,689 lebih besar dari 1,967 (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *spiritual value* (X2) berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Y).

Hasil analisis pengaruh variabel *organizational justice* (X1) terhadap *turnover intention* (Z) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* 6,142 lebih besar dari 1,967 (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *organizational justice* (X1) berpengaruh positif terhadap *turnover intention* (Z).

Hasil analisis pengaruh variabel *spiritual value* (X2) terhadap *turnover intention* (Z) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* $-2,164 < 1,967$ (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,031 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *spiritual value* (X2) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Z).

Hasil analisis pengaruh variabel *employee engagement* (Y) terhadap *turnover intention* (Z) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* $-2,880 < 1,967$ (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,004 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *employee engagement* (Y) berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* (Z).

4.2.4 Uji Sobel Test (*Indirect Effects*)

Uji sobel test merupakan hasil mediasi antar variabel eksogen dan juga variabel endogen, dimana hasil uji tersebut berfungsi dalam memediasi hubungan antar variabel independen (eksogen) dan variabel dependen (endogen). Pengujian *sobel test* melihat pada hasil *bootstrapping* dengan kriteria pengambilan keputusan yaitu apabila nilai signifikansi *P values* $< 0,05$ (5%), maka variabel bisa memediasi hubungan antar variabel. Berikut hasil uji *sobel test* penelitian ini:

TABEL 4.14 HASIL ANALISIS UJI SOBEL TEST

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV V	P Values
X1 -> Y -> Z	0,177	0,163	0,072	2,458	0,014
X2 -> Y -> Z	0,369	0,345	0,138	2,675	0,008

Sumber: Data diolah, 2022

Hasil analisis kemampuan mediasi variabel *employee engagement* (Y) terhadap hubungan variabel *organizational justice* (X1) dan variabel *turnover intention* (Z) menunjukkan nilai yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai dan nilai signifikasi P values 0,014 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan variabel *employee engagement* (Y) mampu memediasi hubungan variabel *organizational justice* (X1) terhadap variabel *turnover intention* (Z).

Hasil analisis kemampuan mediasi variabel *employee engagement* (Y) terhadap hubungan variabel *spiritual value* (X2) dan variabel *turnover intention* (Z) menunjukkan nilai yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai dan nilai signifikasi P values 0,008 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan variabel *employee engagement* (Y) mampu memediasi hubungan variabel *spiritual value* (X2) terhadap variabel *turnover intention* (Z).

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis pengaruh variabel *organizational justice* (X1) terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal terbukti terbukti dengan nilai *t statistic* $3,434 > 1,967$ (*t* tabel) serta nilai *P values* 0,001 lebih kecil dari 0,05 (5%). Maka bisa dikatakan *organizational justice* (X1) berpengaruh terhadap *employee engagement* (Y). *Organizational justice* terbukti mampu berperan dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan dalam bekerja, dapat diartikan bahwa semakin pihak manajemen rumah sakit memperlakukan karyawan dengan adil, maka akan mempengaruhi tingginya keterikatan mental karyawan dalam bersikap serta berperilaku total dalam bekerja terhadap organisasi. Hal tersebut diperkuat dengan penelitian terdahulu, seperti Kim, et.al (2017), Nurmalaadita dan Warsindah (2015), Nuur, dkk (2015), Kristanto, dkk (2014) dan Asrofiah (2016) bahwasanya terdapat *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Menurut teori Dwisvimiar (2011) bahwa saat karyawan diperlakukan dengan adil, maka karyawan akan merasa terikat (*engage*) dengan organisasi sehingga kebijakan perusahaan akan tetap didukung walaupun perusahaan nantinya berada disituasi yang sulit. Karyawan yang merasa adil di pekerjaannya maka akan meningkatkan atau memberikan pengaruh pada *engagement* di perusahaan tempat ia bekerja.

Karyawan secara individual akan meraka terikat dengan rumah sakit apabila pihak manajemen peduli terhadap keadilan distributive, seperti bagaimana pihak manajemen rumah sakit dalam memperhatikan terhadap kesesuaian

pemberian imbalan yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan karyawan, sehingga meskipun dengan tugas pekerjaan yang berbeda yang dibebankannya akan membuat karyawan merasa tertantang. Sikap adil yang diberikan supervisor terkait penilaian prestasi kepada bawahannya, maka akan membuat karyawan akan semakin antusias dengan pekerjaannya. Penting bagi supervisor selama proses penilaian prestasi, agar berusaha memberikan kesempatan yang sama kepada bawahan untuk menyatakan pendapat, sehingga karyawan memiliki energi untuk tetap gigih menyelesaikan pekerjaan meskipun sulit.

Penting bagi pihak supervisor memiliki kesamaan dalam memberikan penilaian prestasi, sehingga membuat mental karyawan nantinya semakin bersemangat untuk melakukan pekerjaannya sebagai bentuk dukungannya terhadap rumah sakit. Untuk itu penting bagi supervisor bersikap adil dalam memberikan imbalan dengan prestasi yang dilakukan karyawan, sehingga akan memberikan pengaruh ke mental karyawan agar lebih semangat dalam bekerja sebagai bentuk dukungannya terhadap organisasi. Mental karyawan supaya bersikap dan berperilaku maksimal dalam bekerja apabila pihak supervisor mendiskusikan hasil penilaian prestasi bawahannya, sehingga akan membuat karyawan akan semakin serius dalam bekerja.

4.2.2 Pengaruh *Spiritual value* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil analisis pengaruh variabel *spiritual value* (X2) terhadap *employee engagement* (Y) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal itu terbukti dengan nilai *t statistic* $10,689 > 1,967$ (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *spiritual value* berpengaruh terhadap *employee engagement*. *Spiritual value* mampu berperan dalam memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan *employee engagement*, memberikan pengertian bahwa semakin karyawan memiliki nilai spiritual yang baik dalam diri mereka pastinya akan menciptakan mental karyawan agar berperilaku dan bersikap total dalam melaksanakan pekerjaan dalam bentuk dukungan. Hal tersebut didukung penelitian terdahulu (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) dimana *spiritual value* memberikan pengaruh kepada *employee engagement*. Pernyataan yang dilontarkan Fry (2003) yaitu dimana faktor spiritual di perusahaan menjadi perhatian dalam mengelola sumber daya manusia karena apabila di tempat kerja memiliki nilai spiritualitas yang baik akan meningkatkan *engagement* atau keterikatan untuk para pekerjanya.

Pentingnya dari pihak management rumah sakit untuk selalu menjaga dan menjunjung tinggi nilai spiritual terhadap pekerjaan bawahannya, seperti menumbuhkan sikap kebersamaan (*sense of community*) kepada bawahan dalam mendiskusikan dengan rekan kerja terkait masalah pekerjaan, sehingga karyawan akan semakin tertantang dengan adanya tugas yang berbeda. Peranan pihak manajemen rumah sakit untuk menanamkan nilai-nilai spiritual yang dianut agar memiliki kesamaan dengan nilai yang menjadi moto Rumah Sakit Islam sangat

diperlukan guna menambah sikap antusias dari karyawan pada setiap pekerjaan yang dibebankannya. Menciptakan nilai-nilai spiritual pada diri karyawan agar berpengaruh terhadap apa yang dikerjakannya tentu akan mempengaruhi kemampuan energy karyawan yaitu kegigihan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan meskipun pekerjaan itu sulit. Kemampuan dalam menciptakan kerja yang berkualitas juga perlu ditanamkan, seperti sikap bertanggung jawab dalam diri karyawan atas perilaku dan pekerjaan yang dilakukannya akan membuat karyawan semakin serius dalam bekerja.

4.2.3 Pengaruh *Organizational Justice* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis pengaruh variabel *organizational justice* (X1) terhadap *turnover intention* (Z) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* $6,142 > 1,967$ (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,000 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *organizational justice* (X1) berpengaruh terhadap *turnover intention* (Z). Namun hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intention* adalah positif. Artinya semakin RSGM memberikan keadilan dalam organisasi maka turnover semakin meningkat. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis yang ada dimana jika *organizational justice* meningkat maka diharapkan bisa menurunkan turnover intention. Hasil seperti ini diduga disebabkan oleh beberapa hal terkait dengan profil responden. Pertama, RSGM relatif masih baru berdiri, sehingga semua beban pekerjaan akan ditanggung oleh karyawan yang jumlahnya relatif belum banyak, sehingga berdampak pada kelebihan beban kerja. Satu orang karyawan bisa jadi diberikan beberapa pekerjaan ataupun tugas yang berlebih. Kelebihan

beban kerja seperti ini, bisa menjadikan persepsi keadilan belum dipersepsikan tinggi oleh para karyawan. Kedua, profil responden 60% adalah wanita dan 40% nya pria, sehingga dimungkinkan jika tugas yang diberikan kepada karyawan disama ratakan sehingga karyawan wanita merasa beban kerja terlalu banyak. Karyawan wanita yang sedang memiliki anak masih kecil ataupun ibu yang sedang hamil ataupun menyusui merasa beban kerja yang diberikan merasa tidak adil.

Keadilan yang diberikan manajemen rumah sakit tidak mampu memberikan dampak dalam upaya menurunkan *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa apabila pihak manajemen rumah sakit memperlakukan karyawannya secara adil, namun keinginan karyawan untuk pindah ke tempat kerja lain semakin tinggi. Penelitian ini tidak diperkuat hasil temuan Owolabi (2012) dan Mahdani, dkk (2017) bahwa *organizational justice* tak memiliki pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Lainnya menurut Ambrose & Arnaud dalam Asrofiah (2016) karyawan dapat menimbang secara sungguh-sungguh apakah tetap tinggal atau pindah kerja apabila perusahaan memperhatikan keadilan kepada karyawannya.

Perhatian terhadap keadilan distributif sangat diperlukan, yaitu bagaimana pihak manajemen rumah sakit memperhatikan terhadap kesesuaian pemberian imbalan yang proporsional dengan beban kerja yang dilakukan karyawan, karena karyawan merasa memperoleh pekerjaan yang lebih baik, sehingga memperkecil keinginan karyawan untuk pindah kerja. Sikap adil yang diberikan supervisor terkait penilaian prestasi kepada bawahannya, maka akan membuat keinginan

karyawan untuk mencari pekerjaan yang cocok akan semakin kecil. Penting bagi supervisor selama proses penilaian prestasi, agar berusaha memberikan kesempatan yang sama kepada bawahan untuk menyatakan pendapat, sehingga keaktifan karyawan untuk menaripekerjaan lain di luar RSGM Unimus akan semakin kecil.

Kesamaan penilaian yang diberikan oleh pihak supervisor dalam memberikan penilaian prestasi bawahan, akan memperkecil persepsi karyawan jika tidak mempunyai masa depan yang baik apabila tetap bekerja di RSGM Unimus. Untuk itu penting bagi supervisor bersikap adil dalam memberikan imbalan dengan prestasi yang dilakukan karyawan, sehingga akan memperkecil persepsi karyawan untuk berpikir keluar dari pekerjaan. Penting bagi pihak supervisor mendiskusikan hasil penilaian prestasi bawahannya agar persepsi karyawan untuk berpikir keluar dari pekerjaan akan semakin kecil.

4.2.4 Pengaruh *Spiritual value* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisis pengaruh variabel *spiritual value* terhadap *turnover intention* menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai *t statistic* $-2,164 < 1,967$ (*t* tabel) dan nilai *P values* 0,031 lebih kecil dari 0,05 (5%). Sehingga dapat dikatakan *spiritual value* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian memberikan pengertian bahwa semakin karyawan memiliki nilai spiritual yang baik dalam dirinya, maka akan menurunkan keinginan karyawan tersebut untuk berpindah kerja. Penelitian ini mendukung hasil temuan (Nasina, M.D. and Doris, 2011; Tzong-Ru Lee, et.al, 2010; Inkai dan

Kistyanto (2013); Budiono, et.al, 2014; Kumar, et.al, 2018) menunjukkan bahwa *spiritual value* yang baik pada karyawan dapat berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Akan tetapi penelitian ini tidak didukung temuan Gyamfi (2014) bahwa *spiritual value* pada karyawan justru tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Menurut Nasina and Dorris (2011) bahwa *spiritual value* yang dimiliki tiap diri seseorang sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup di tempat kerja, terutama saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indispliner action*, sehingga akan menurunkan *turnover inten sion*.

Menjaga dan menjunjung tinggi nilai spiritual terhadap pekerjaan karyawan, seperti menumbuhkan sikap kebersamaan (*sense of community*) kepada bawahan dalam mendiskusikan dengan rekan kerja terkait masalah pekerjaan sangat diperlukan, karena karyawan akan memperoleh pekerjaan yang lebih baik sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Pihak manajemen rumah sakit berperan penuh untuk menanamkan nilai-nilai spiritual yang dianut agar memiliki kesamaan dengan nilai yang menjadi moto Rumah Sakit Islam sehingga keinginan karyawan untuk pindah kerja akan semakin kecil karena meraa cocok dengan pekerjaan yang diberikan. Menciptakan nilai-nilai spiritual pada diri karyawan agar berpengaruh terhadap apa yang dikerjakannya akan memperkecil keaktifan karyawan untuk mencari pekerjaan lain di luar *RSGM Unimus*. Kemampuan dalam menciptakan kerja yang berkualitas juga perlu ditanamkan, seperti sikap bertanggung jawab dalam diri karyawan atas perilaku

dan pekerjaan yang dilakukannya akan membuat keinginan karyawan untuk berpikir keluar dari pekerjaan akan semakin kecil.

4.2.5 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention*

Hasil analisa pengaruh variabel *employee engagement* terhadap *turnover intention* memperoleh bahwa ada pengaruh yang signifikan. Hal itu terbukti bahwa nilai *t statistic* $-2,880 < 1,967$ (*t* tabel) serta nilai *P values* 0,004 lebih kecil dari 0,05 (5%). Maka bisa dinyatakan *employee engagement* pengaruhnya negatif terhadap *turnover intention*. *Employee engagement* bisa memberi dukungan dalam upaya menurunkan *turnover intention*,

Dengan memberi pengertian bahwa makin tingginya *employee engagement*, maka mental yang akan diwujudkan para karyawan akan semakin tinggi untuk berperilaku serta bersikap total dalam melakukan pekerjaannya sebagai bukti ikatan dengan organisasi, sehingga keinginan pegawai untuk pindah kerja akan menurun. Hasil analisis ini diperkuat dengan riset yang diteliti (Babakus, et.al, 2016; Rachman dan Dewanto, 2016) mereka berpendapat bahwasanya *employee engagement* mempunyai pengaruh negative terhadap *turnover intention*. Sedangkan Park dan Gursay (2012) berpendapat apabila karyawan mempunyai hubungan yang kuat dengan pekerjaan maka hal ini bisa berpengaruh kepada psikologisnya, contohnya optimis dan percaya diri, akan membuat karyawan termotivasi lebih jauh lagi sehingga hal tersebut akan membuat *turnover intention* menjadi rendah.

Ikatan yang tinggi dalam diri karyawan tidak cukup jika tidak didukung dengan tingginya dedikasi dalam diri karyawan, seperti kemauan dari karyawan terhadap pekerjaan yang menantang karena tentu akan mempengaruhi pekerjaan karyawan menjadi lebih baik, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Sikap antusiasme yang tinggi dari karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan tentu akan mempengaruhi kecocokan dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga keinginan karyawan untuk pindah kerja akan semakin kecil. Karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap rumah sakit tentu akan berusaha untuk memiliki energy dalam bekerja, sehingga keaktifan karyawan untuk mencari pekerjaan lain akan semakin kecil. Untuk itu penting menanamkan semangat yang tinggi dalam diri bekerja sehingga kecil kemungkinannya untuk tidak mempunyai masa depan yang baik jika tetap tinggal di RSGM Unimus. Penting bagi manajemen rumah sakit untuk menumbuhkan keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga sikap karyawan untuk berpikir keluar dari pekerjaan akan semakin kecil.

4.2.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Employee engagement mampu berperan dalam memediasi *organizational justice* terhadap *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa semakin pihak manajemen rumah sakit memperlakukan karyawan dengan adil, maka akan mempengaruhi tingginya keterikatan mental karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja terhadap organisasi sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini berarti bahwa keinginan

karyawan untuk berpindah kerja akan menurun jika didukung dengan peran manajemen dalam memberikan keadilan, seperti bagaimana pihak manajemen mampu menyesuaikan imbalan dengan tingkat beban kerja, kesesuaian imbalan dengan prestasi karyawan, adanya sikap adil dari supervisor, adanya kesamaan dalam memberikan penilaian, pentingnya diskusi hasil kerja serta sikap adil yang diberikan karyawan dalam menyatakan pendapat tentu akan semakin meningkatkan mental karyawan untuk lebih terikat bersikap dan berperilaku total dalam bekerja.

Employee engagement mampu berperan dalam memediasi antara *spiritual value* terhadap *turnover intention*, memberikan pengertian bahwa semakin seseorang mampu mengendalikan *spiritual value* nya dengan baik dan menanamkan nilai spiritualitas dalam pekerjaannya tentu akan semakin membuat mental karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Dengan demikian agar karyawan kecil untuk melakukan pindah kerja, maka penting bagi pihak manajemen untuk menanamkan nilai-nilai spiritual sehingga mempengaruhi terhadap hasil pekerjaannya, menumbuhkan karyawan untuk bertanggung jawab secara pribadi atas perilaku dan pekerjaan yang telah dilakukannya, sehingga mempengaruhi mental karyawan untuk lebih terikat dalam bersikap dan berperilaku total dalam pekerjaannya. Penting bagi pihak manajemen rumah sakit untuk menumbuhkan sikap diskusi terkait dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dengan pekerjaannya serta menanamkan kesamaan dalam menjalankan nilai-nilai spiritual antara karyawan, supervisor, dan organisasi

dalam upaya meningkatkan mental karyawan untuk lebih terikat dalam bersikap dan berperilaku total dalam pekerjaannya.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari riset yang dilaksanakan oleh peneliti, maka guna memperkecil terjadinya *turnover intention* bisa dilakukan dengan beberapa kesimpulan antara lain :

1. *Organizational justice* dapat berperan dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan dalam bekerja, artinya semakin pihak manajemen rumah sakit memperlakukan karyawan dengan adil, maka akan mempengaruhi tingginya keterikatan mental karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja terhadap organisasi.
2. *Spiritual value* mampu berperan dalam memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan terhadap *employee engagement*, artinya semakin seseorang mampu mengendalikan spiritual value nya dengan baik dan menanamkan nilai spiritualitas dalam pekerjaannya tentu akan semakin membuat mental karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja sebagai bentuk dukungannya.

3. Keadilan organisasi yang diberikan manajemen rumah sakit tidak mampu menurunkan terjadinya *turnover intention*, artinya walaupun pihak manajemen rumah sakit telah merasa memperlakukan karyawannya secara adil, namun keinginan karyawan untuk berpindah kerja tetap tinggi
4. Nilai-nilai spiritual value yang baik pada diri karyawan mampu menurunkan terjadinya *turnover intention*, artinya semakin nilai-nilai spiritualitas itu baik dalam diri karyawan dan menjaga suasana spiritualitas dalam organisasi tetap baik pula, maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
5. *Employee engagement* mampu memberikan kontribusi dalam upaya menurunkan *turnover intention*, artinya semakin tinggi *employee engagement*, maka akan membuat mental karyawan dalam bersikap dan berperilaku total ketika melakukan pekerjaan sebagai bentuk ikatannya akan semakin tinggi, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
6. *Employee engagement* mampu berperan dalam memediasi *organizational justice* terhadap *turnover intention*, artinya semakin pihak manajemen rumah sakit memperlakukan karyawan dengan adil, maka dapat memberikan pengaruh pada tingginya keterikatan mental karyawan dalam bersikap dan berperilaku total ketika melakukan pekerjaan terhadap organisasi sehingga dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.
7. *Employee* mampu berperan dalam memediasi antara *spiritual value* terhadap *turnover intention*, artinya seseorang mampu mengendalikan *spiritual value* nya dengan baik dan menanamkan nilai spiritualitas dalam pekerjaannya tentunya semakin membuat mental karyawan dalam bersikap dan berperilaku

total ketika melakukan pekerjaan sehingga keinginan karyawan untuk pindah kerja menurun.

5.2 Implikasi Manajerial

Dari hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya keadilan organisasi memiliki tidak mampu menurunkan *turnover intention*. Hasil penelitian juga menunjukkan keadilan organisasi memiliki presentasi terbesar dalam menyumbang terjadinya *turnover intention* disbanding dengan variabel lain. Tugas dari manajerial dalam memperkecil terjadinya *turnover intention* adalah seperti menyesuaikan imbalan dengan beban kerja dan prestasi kerjanya, adanya sikap adil terhadap tugas yang diberikan untuk pria dan wanita dimana memberikan tugas yang lebih banyak pada pria, adanya kesamaan dalam memberikan penilaian, pentingnya diskusi hasil kerja serta sikap adil yang diberikan karyawan dalam menyatakan pendapat. Upaya lainnya juga dapat dilihat dari ketika memberi beban tugas ataupun jadwal jaga lembur lebih diarahkan pada pria dibanding pada wanita. Upaya lainnya adalah memberikan penerapan nilai-nilai *spiritual value* dalam pekerjaannya yaitu memberikan layanan yang santun bijaksana ramah dan agamis kepada masyarakat. Atas dasar kesimpulan yang sudah dipaparkan sebelumnya, adapun beberapa rekomendasi maupun saran yang diharapkan bisa berfungsi untuk meningkatkan RSGM Unimus. Berikut ialah saran yang diberikan :

1. Agar memperkecil terjadinya turnover intention, maka penting bagi pihak manajemen rumah sakit dalam memberikan keadilan terhadap para karyawannya, diantaranya dengan tidak memberikan tugas yang terlalu berlebih pada wanita yang sedang hamil ataupun ada yang sedang menyusui.
2. *Meaningful employee* merupakan indikator terlemah pada variabel *spiritual value*, sehingga penting bagi pihak manajemen rumah sakit untuk menumbuhkan sikap rasa tanggung jawab secara pribadi atas perilaku dan pekerjaan dalam memberikan layanan.
3. Agar karyawan mempunyai ikatan tinggi terhadap organisasi, maka perlu ada upaya dari pihak manajemen yaitu dengan memberikan dukungan kepada karyawan melalui kesejahteraan, promosi jabatan sehingga akan membuat karyawan mempunyai kemampuan yang tentunya akan menurunkan terjadinya *turnover intention*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Riset ini hanya menggunakan sampel sebanyak 50 responden sehingga masih kurang untuk menggambarkan keadaan sesungguhnya. Tempat ataupun lokasi untuk penelitian yang hanya dilakukan pada satu RSGM saja sehingga kurang dapat mengambil kesimpulan yang sebenarnya dari penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini hanya menggunakan perspektif dari beberapa teori yang menjelaskan tentang pengaruh antar variable namun sebenarnya masih banyak teori-teori lain yang memberikan pandangan berbeda mengenai topic yang diteliti dengan beragam variable lain yang mempengaruhi.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah responden agar dapat mengetahui keadaan sebenarnya karena pada penelitian ini hanya menggunakan 50 responden saja. Penelitian juga bisa menambahkan tempat ataupun rumah sakit yang digunakan untuk pengambilan sampel penelitian, bisa di beberapa rumah sakit di suatu daerah ataupun semua rumah sakit dalam daerah tertentu. Penelitian mendatang juga bisa menambah variabel lainnya yang mempunyai pengaruh ke *turnover intention*, supaya bisa mengetahui sudut pandang yang berbeda seperti kinerja karyawan, kepuasan kerja, stress kerja, komitmen kerja, ataupun iklim organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Agung, W., N. C. Handayani., dan W. Paramita. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Unitex Bogor. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 4(1), 97-115.
- Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic Decision Making: Process, Models, and Theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78–104. <https://doi.org/10.5296/bms.v5i1.5267>.
- Ahmad Tanzeh. 2011. *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras
- Aman, Saifuddin, *Tren Spiritualitas Millenium Ketiga*, Tangerang: Ruhama, 2013
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>.
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S.. (2012). Impact of Organizational Justice on Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649.
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Arshad, Anuar., Ahmed, Adeel., Shahid, Khan. (2017). Spiritual intelligence research within human resource development: a thematic review. *Management Research Review Vol. 41 No. 8*
- Arshad Mahmood and Mohd Anuar Arshad, Adeel Ahmed, Sohail Akhtar and Zain Rafique. Establishing Linkages between Intelligence, Emotional and Spiritual Quotient on Employees Performance in Government Sector of Pakistan
- Aydogdu, Sinem and Baris Asigil. 2011. An Empirica Study of the Relatinship Among Job Satlsfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. 1 (3),pp: 43-53.
- Babakus Emin, Ugur Yavas and Osman M Karatepe. 2016. Employee engagement and turnover intentions : correlates and customer orientation as a moderator. *IJCHM Vol. 29 No. 4 pp 1580-1598*
- Bakhshi, Arti. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal Of Business and Management*. 3(9), pp: 34-56.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The impact of employee engagement factors and job satisfaction on turnover intent. In T. J. Chermack (Ed.), *Academy of human Resource Development International Research Conference in The Americas*, 1-3
- Bickerton, GR, Miner, Dowson, M and Griffin B. 2014. Spiritual resources and *employee* engagement among religious *employeeers* a three wave longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 87 No. 2. pp 370-391

- Brewer, Ernest., Clippard, Laura. 2002. Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Burnout and Job Satisfaction. Human Resource Development Quarterly*, vol. 13, no. 2, Summer 2002
- Byrne, Z. S. & Cropanzano, R. (2000). To Which Source Do I Attribute This Fairness Differential Effects of Multi-Foci Justice on Organizational Employee Behaviors.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, 31: 874-900
- Crow, Matthew M and Chang-Bae Lee. 2010. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *An International Journal Of Police Strategies & Management*. 35(2), pp: 402-423.
- Day, Arla., Sibley, Aaron., Scott, Natasha., Stolarz, Stacy. *Employeeplace Risks and Stressors as Predictors of Burnout: The Moderating Impact of Job Control and Team Efficiency*. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 26: 7–22 (2009)
- Dicke, Colin, Holwerda, Jake, & Kontakos, Anne-Marie. (2007). Employee Engagement: What Do We Really Know? What Do We Need to Know to Take Action?. Center For Advanced Human Resource Studies. Retrieved March 28, 2016, from: <https://www.uq.edu.au/vietnampdss/docs/July2011/EmployeeEngagementFinal.pdf>
- Edward E. Lawler III (2005) “From Human Resource Management To Organizational Effectiveness”

- Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 9, pp: 115-121.
- Fry, L.W. 2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (2009). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. (Terj.) Joerban Wahid. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gyamfi E. 2014 Examining the Effects of Job Satisfaction on Employee Engagement: Applicability in a Small Municipal Government. *Journal School of Business and Leadership*. Nyack College
- Hendrawan Sanerya, *Spiritual Menegement*, Bandung: Mizan Pustaka, 2009.
- Jansen, N. W. H., Kant, I., Nijhuis, F. J. N., Swaen, G. M. H., Kristensen, T. S. (2004). Impact of *Employee*time Arrangements on *Employee*-home Interference among Dutch Employees. *Scandinavian Journal of Environmental Health*, 30(2), 139–148.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at *employee*. *Academy of Journal Management*, 33, (4), 692-724
- Karakas F. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review. *Journal of Bussines Ethics*, 94 (1): 89-106.
- Kasmadi & Sunariah, Nia Siti. (2014). *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Khan, Muhammad A. S., Jianguo Du. (2014). An Empirical Study of Turnover Intentions in Call Centre Industry of Pakistan. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 206-214
- Khrisnakumar S, Neck CP. 2002. The “ what”, “why”, and “how” of spirituality in the *employee*place. Department of Management, Pamplin College of Bussines, Virginia Tech., Blacksburg, Virginia, USA. *Journal of Managerial Psychology*. 17(3):153- 164.
- Kim, Soojin, Lisa Tam, Jeong Nam Kim, Yunna Rhee. 2017. Determinants of employee turnover intention. *Corporate Communications : An International Journal*. Vol 22 No. 3 pp 308-328 Emerald Publishing Limited 1356-3289 DOI 10.11089/CCIJ-11-2016-0074
- Kristanto, Sentot, dkk.2014. *Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intense keluar di PT. Indonesia Power UBP Bali*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 3.6 Hal. 308-329. ISSN 1 2337-3067
- Kistyanto A., & Dita, I.Y. 2013. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja terhadap Turnover Intention melalui Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Turnover Intention Perawat Komitmen Organisasi. Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.
- Kumar, R., Ramendran C., and Yacob P. (2012). A Study On Turnover Intention In Fast Food Industry: Employees Fit To The Organizational Culture and The Important Of Their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5),9-42.
- Leisanyane, Kelebhone dan Peter P. Khaola. (2013). The Influence Of Organiisational Culture and Job Satisfaction on Intentions To Leave: The Case Of Clay Brick Manufacturing Company In Lesotho. *EASSRR*, 29(1), 59-75.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). Universitas Airlangga.
- Martha. L. (2011). Analisis pengaruh kepemimpinan terhadap employee engagement: studi kasus pada Pt. Ace Hardware, Tbk. (Unpublished Master's Thesis). Universitas Atmajaya, Jakarta
- Mengstie, M.M. Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare employees. *BMC Psychol* **8**, 19 (2020)
- Miltiadis D. Lytras , Patricia Ordoñez de Pablos (2008) “The Role of a “Make” or Internal Human Resource Management System in Spanish Manufacturing Companies: Empirical Evidence”
- Milliman, John., Czaplewski, Andrew. J and Ferguson, Jeffery. 2003. *Employeeplace Spirituality and Employee Attitudes*. *Journal of Organizational Change Management* – Vol.16, No.4, pp 426-447.
- Moleong, Lexy. J. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murniati, Palupi A et al. 2013. *Alat-alat Pengujian Hipotesis*. Semarang. Penerbit Universitas Katolik Soegijapranata.
- Nasina, M.D and Doris, K.P.P. 2011. The Employeeplace Spirituality And Affective Commitment Among Auditors In Big Four Public Accounting Firm: Does It Matter? *Journal of Global Management* vol.2 No.1.
- Niehoff. Brian. P., & Moorman. Robert. H,. 1993. “Justice As a Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational

Citizenship Behavior”. Dalam Academy of Managemet Journal. Vol.36. No.3. 527-556.

N. W. Mujiati dan A. A. S. K. Dewi, “Faktor-Faktor yang Menentukan Intensi Turnover Karyawan dalam Organisasi,” Jurnal Ilmiah Forum Manajemen, vol. 14 No. 2, pp. 56 - 63, 2016

Owolabi, Ademola B. 2012. Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Employeeers in Ekiti State, Nigeria. *Department of Psychology University of Ado-Ekiti, Nigeria*. 3,(1), pp:5-27

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygılı, M. (2017). *Effect of Organizational Justice on Employee Engagement in Healthcare Sector of Turkey*. *Journal of Health Management*, 19(1), 73–83.

Park, J., dan D. Gursay. 2012. Generation Effects on Employee Engagement among US Hotel Employees. *Internation Journal of Hospitality Mangement*, 1195–1202.

Pillai, N. V., & Asalatha, B. P. (2013). Objectivizing the Subjective: Measuring Subjective Wellbeing. Munich Personal RePEc Archive, MPRA Paper No. 45005 (March), 1–40.

Putra, Wisnu Yogeswara. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2(9). pp: 2579-2614

Rachman, Lutfi dan Aryo Dewanto. 2018. *Pengaruh employee engagement terhadap kepuasan kerja dan turnover intention perawat*. *Jurnal Aplikasi Manajuemen* Volume 4 No. 2. DOI: 0889/10.18202/jam23026332.14.2.14

Rizwan, Muhammad. (2014). Preceding to employee satisfaction and turnover intention. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4(3), 87-106.

- Rego, Arme'nio and E Cunha, Miguel Pina. 2008. *Employeeplace Spirituality And Organizational Commitment: An Empirical Study*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, No. 1, pp. 53-75, <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1669187&show=abstract>
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242-256.
- Shuck. (2010). Employee engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variable. *The Academy of Management Journal* , 53: 617–635
- Sekaran, Uma dan Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of *Employee Engageme nt With a Short Questionnaire: A Cross-National Study*. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716. Retrieved March 31, 2016, from: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>
- Schaufeli,W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. Retrieved March 31, 2016, from: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Shiddanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement :engaging the 21st century *employee*force. *Asian journal of management research online: open access publishing platform for management research*. Retrieved from <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1015.pdf>

- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- S. Robbins dan T. Judge, *Organizational Behavior*, London: Pearson Education Limited, 2017
- Stephen W. Gilliland and Layne Paddock. *Organizational Justice Across Human Resource Management Decisions*
- Swaminathan, Samanvitha. (2013). Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior : An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-76.
- Sutanto, Eddy M., dan Carin Gunawan. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intention. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76-88.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. 2014. Job embeddedness, *employee engagement* and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Tzong-Ru Lee, Shiou Yu Chen, Sain-Hei Wang and Agnieszka Dadura. 2010. The relationship between spiritual value and determinants of turnover intention. *European Business Review*. Vol. 22 No. 1 pp:102-116
- Wei-wei Wu, Muhammad Rafiq and Tachia Chin. 2017. Employee well-being and turnover intention : evidence from a developing country with Muslim culture. *Career Development International Journal*. Vol 22 No. 7 pp: 797-815
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.

Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2009. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya). Majalah Ekonomi. 1(3). pp:7-16.

Witasasi, L. 2006. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention: Studi Empiris Pada Novotel Semarang, Magister Management, Universitas Diponegoro Semarang.

Wright, Tim. (2013). The Spiritual Heritage of Chinese Capitalism': Recent Trends in the Historiography of Chinese Enterprise Management. The Australian Journal of Chinese Affairs, No. 19/20 (Jan. - Jul., 1988), pp. 185-214

