

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR*,  
*ORGANIZATIONAL COMMITMENT*, DAN *DIMENSIONS OF  
JUSTICE* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER INTENTION***

**Skripsi  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S1**

**Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Lestari Kusuma Wardani**

**NIM : 30402000192**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG  
2024**

# SKRIPSI

## **PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DAN DIMENSIONS OF JUSTICE* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER INTENTION***

**Disusun Oleh :**


Lestari Kusuma Wardani

NIM : 30402000192

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 8 November 2024

Pembimbing,



**Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si.**  
**NIDN. 0608036701**

**PENGARUH *ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DAN DIMENSIONS OF JUSTICE* TERHADAP *EMPLOYEE TURNOVER INTENTION***

**Disusun Oleh :**

Lestari Kusuma Wardani

NIM : 30402000192

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 8 November 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



**Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si.**

NIDN. 0608036701

**Penguji**



**Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D**

NIDN. 0630057201



**Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus**

NIDN. 0629127101

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana Manajemen Tanggal

**Ketua Program Studi Manajemen**



**Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.**

NIDN. 0623036901

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Lestari Kusuma Wardani  
NIM : 30402000192  
Program studi : S1 Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “**Pengaruh Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, dan Dimensions Of Justice terhadap Employee Turnover Intention**” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 8 November 2024

Yang Menyatakan,



**Lestari Kusuma Wardani**  
**NIM. 30402000192**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Lestari Kusuma Wardani
NIM	: 30402000192
Program Studi	: S1 Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

***“PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, DAN DIMENSIONS OF JUSTICE TERHADAP EMPLOYEE TURNOVER INTENTION”***

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

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 November 2024

Yang Menyatakan,



**Lestari Kusuma Wardani**  
**NIM. 30402000192**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah yang berupa skripsi yang berjudul Pengaruh *Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, dan Dimensions Of Justice* terhadap *Employee Turnover Intention*. Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada program studi S1 Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Saran dan kritik yang sifatnya membangun begitu diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan dalam penulisan karya ilmiah berikutnya. Dalam menyusun karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul Pengaruh Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, dan Dimensions Of Justice terhadap Employee Turnover Intention penulis mendapatkan bimbingan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, diantaranya :

1. Kepada Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Kepada bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M. selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Kepada Prof. Dr. Ken Sudarto S.E., M.si. Selaku dosen pembimbing pra skripsi.



4. Seluruh dosen pengajar dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bantuan kepada peneliti selama menempuh studi.
5. Ibu saya Sri Udayati dan kakak saya Rahayu Vina Wijayanti yang telah banyak memberikan bantuan doa, selalu menyemangati serta memberi dorongan dan perhatian kepada penulis selama ini dalam keadaan apapun.
6. Seluruh keluarga yang selalu memberikan support dan semangat.
7. Sahabat yang telah memberikan saran dalam penyusunan skripsi dan menjadi support system penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa didalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan Penulis berharap agar pra-skripsi ini dapat membawa manfaat bagi penulis khususnya para pembaca. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Semarang, 10 November 2024  
Penulis

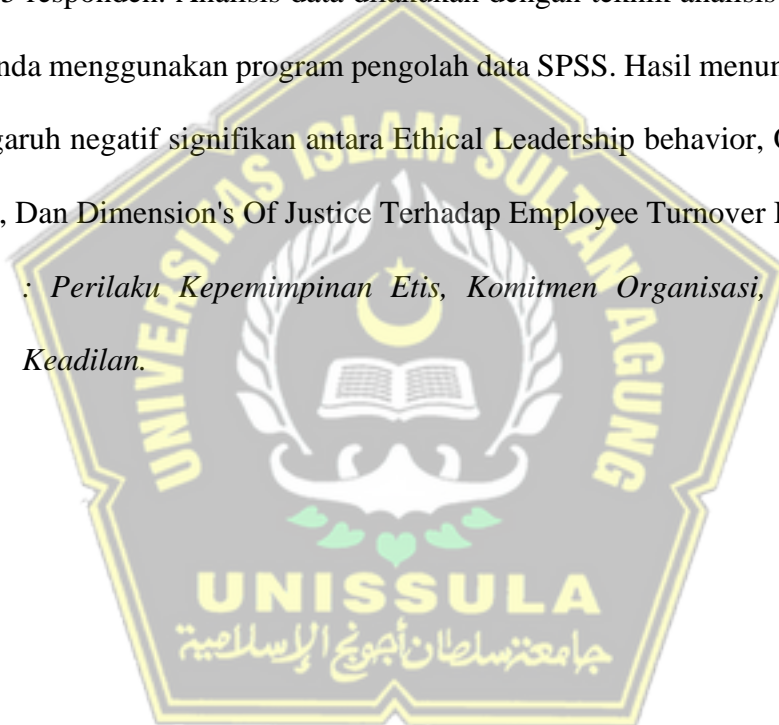


Lestari Kusuma Wardani  
NIM. 30402000192

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Ethical Leadership behavior, Organizational Commitment, Dan Dimension's Of Justice Terhadap Employee Turnover Intention pada Sales Person PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Semarang. Metode penelitian yang digunakan kuantitatif dan pengumpulan data melalui kuesioner dengan populasi Sales Person PT. DIKA Semarang. Teknik pengambilan sampel sampling jenuh yang termasuk dalam non probability sampling dengan sampel berjumlah 105 responden. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis deskriptif dan regresi berganda menggunakan program pengolah data SPSS. Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara Ethical Leadership behavior, Organizational Commitment, Dan Dimension's Of Justice Terhadap Employee Turnover Intention.

**Kata Kunci** : *Perilaku Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasi, Dan Dimensi Keadilan.*

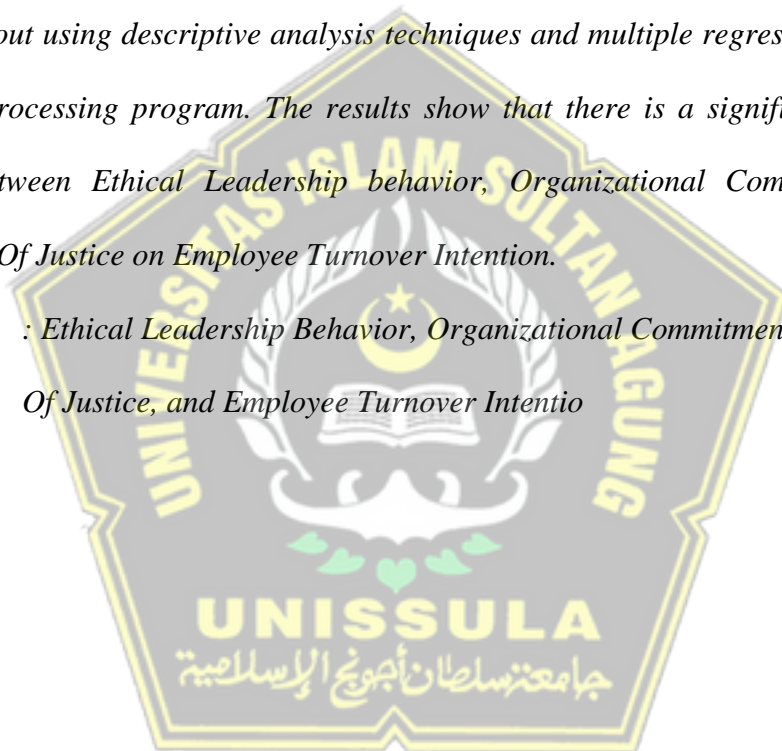




### **Abstract**

*This study aims to examine and analyze the effect of Ethical Leadership behavior, Organizational Commitment, and Dimension's Of Justice on Employee Turnover Intention on Sales Person PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) Semarang. The research method used is quantitative and data collection through questionnaires with the population of PT DIKA Semarang Sales Person. Saturated sampling technique which is included in non probability sampling with a sample of 105 respondents. Data analysis was carried out using descriptive analysis techniques and multiple regression using the SPSS data processing program. The results show that there is a significant negative influence between Ethical Leadership behavior, Organizational Commitment, and Dimension's Of Justice on Employee Turnover Intention.*

**Keywords** : *Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, Dimensions Of Justice, and Employee Turnover Intention*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN SKRIPSI .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
BAB I.....	8
PENDAHULUAN.....	8
1.1. Latar Belakang Masalah.....	8
1.1. Rumusan Masalah.....	14
1.2. Tujuan Penelitian .....	15
1.3. Manfaat Penelitian .....	16
BAB II .....	17
KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1. <i>Ethical Leadership Behavior</i> .....	17
2.2. <i>Organizational commitment</i> .....	23
2.3. <i>Distributive Justice</i> .....	26
2.4. <i>Procedural Justice</i> .....	27
2.5. <i>Interactional justice</i> .....	28
2.6. <i>Employee Turnover Intention</i> .....	29
2.7. Pengembangan Hipotesis .....	30

2.7.1. Pengaruh Ethical Leadership Behavior terhadap Employee Turnover Intention. ....	30
2.7.2. Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Turnover Intention. ....	31
2.7.3. Pengaruh Distributive Justice terhadap Employee Turnover Intention. ....	32
2.7.4. Pengaruh Procedural Justice terhadap Employee Turnover Intention. ....	33
2.7.5. Pengaruh Interactional Justice terhadap Employee Turnover Intention. ....	34
2.8. Model Empirik .....	35
<b>BAB III.....</b>	<b>36</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	36
3.2. Populasi.....	36
3.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	37
3.4. Sumber Data Dan Jenis Data .....	37
3.4.1. Sumber data.....	37
3.4.2. Jenis Data.....	38
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	38
3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	40
3.6.1. Definisi Operasional .....	40
3.6.2. Pengukuran Variabel .....	43
3.7. Teknik Analisis Data .....	44
3.7.1. Uji Instrumen .....	44
3.7.2. Uji Asumsi Klasik.....	46
3.7.3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	48

3.7.4.	Uji Hipotesis .....	49
3.7.5.	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )t.....	51
<b>BAB IV</b>	.....	<b>53</b>
<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	.....	<b>53</b>
4.1.	Karakteristik Respondenn .....	53
4.1.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	53
4.1.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
4.2.	Analisis Deskriptif .....	55
4.2.1.	Variabel <i>Ethical Leadership Behavior</i> .....	56
4.2.2.	Variabel <i>Organizational Commitment</i> .....	57
4.2.3.	Variabel <i>Distributive Justice</i> .....	58
4.2.4.	Variabel <i>Procedural Justice</i> .....	60
4.2.5.	Variabel <i>Interactional Justice</i> .....	61
4.2.6.	Variabel <i>employee turnover intention</i> .....	63
4.3.	Analisis Data.....	64
4.3.1.	Uji Validitas.....	64
4.3.2.	Uji Reliabilitas .....	66
4.4.	Uji Asumsi Klasik.....	67
4.4.1.	Uji Normalitas.....	67
4.4.2.	Uji Multikolinearitas .....	68
4.4.3.	Uji Heteroskedastisitas.....	69
4.5.	Uji Hipotesis .....	70
4.5.1.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	70
4.5.2.	Uji Regresi secara Parsial (Uji t).....	72
4.5.3.	Uji F (Simultan) .....	75
4.5.4.	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	76

4.6.	Pembahasan.....	76
4.6.1.	Pengaruh <i>Ethical Leadership Behavior</i> terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .....	76
4.6.2.	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .....	77
4.6.3.	Pengaruh <i>Distributive Justice</i> terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .....	79
4.6.4.	Pengaruh <i>Procedural Justice</i> terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .....	80
4.6.5.	Pengaruh <i>Interactional Justice</i> terhadap <i>Employee Turnover Intention</i> .....	80
<b>BAB V</b>	.....	<b>82</b>
<b>PENUTUP</b>	.....	<b>82</b>
5.1.	Kesimpulan .....	82
5.2.	Saran .....	84
5.3.	Agenda Penelitian Mendatang .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN</b>	.....	<b>90</b>
<b>LEMBAR KUESIONER PENELITIAN</b>	.....	<b>91</b>
<b>TABULASI DATA</b>	.....	<b>96</b>
<b>HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS</b>	.....	<b>101</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Pertanyaan .....	40
Tabel 3. 2 Skala Likert .....	43
Tabel 4.1 Usia Responden.....	53
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	54
Tabel 4.3 Nilai Skor dan Kategori .....	55
Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Ethical Leadership.....	56
Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Organizational Commitment .....	57
Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Distributive Justice.....	58
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Procedural Justice.....	60
Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Interactional Justice.....	61
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel turnover intention.....	63
Tabel 4. 10 Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian .....	65
Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas Variabel .....	66
Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas .....	67
Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	68
Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	69
Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	70
Tabel 4. 16 Hasil Uji F .....	75
Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	76



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1.</b> Presentase Turnover di Asia Pasifik (2022).....	9
<b>Gambar 1. 2.</b> Global Market Research .....	10
<b>Gambar 2. 1.</b> Langkah Pengembangan Kepemimpinan .....	21
<b>Gambar 2. 2.</b> Model Empirik.....	35



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi tidak dapat dipisahkan bersama Sumber Daya Manusia yang terlibat didalamnya. Organisasi yang efisien semakin tersadar bahwa aspek penting yang berperan atas pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi yakni SDM ataupun karyawannya. SDM sangat penting dalam menunjang kesuksesan suatu organisasi ataupun perusahaan besar maupun kecil, serta apapun jenis industri organisasinya. Oleh karena itu, organisasi diminta untuk terus meningkatkan kualitas SDM, sehingga terjadi kenaikan kinerja pegawainya dan mampu memberikan dedikasi bagi kualitas organisasi (Irmayani dkk, 2018).

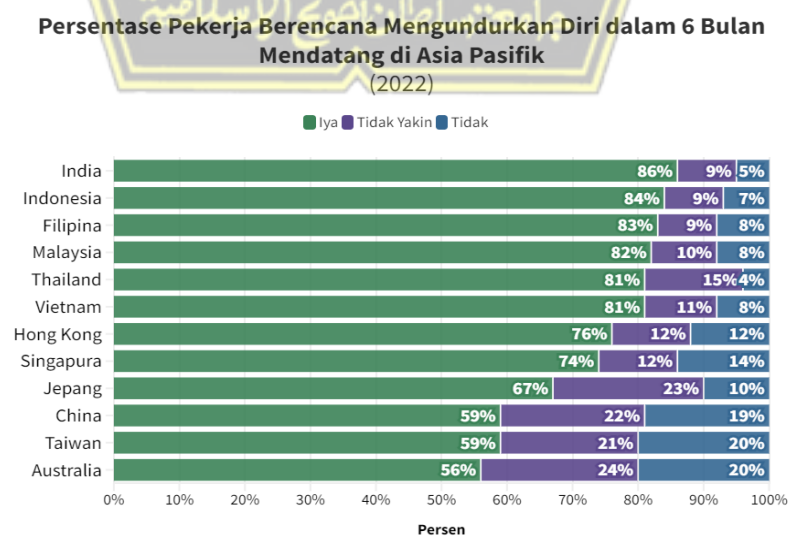
Oleh karena itu, dapat disebut bahwa adanya SDM di suatu organisasi mempunyai dampak yang dominan terhadap maju atau mundurnya organisasi. Apabila kualitas SDM dalam suatu organisasi tumbuh baik, maka organisasi juga tentu meningkat dengan baik. Sedangkan jika sumber daya manusia di suatu organisasi mengalami permasalahan, maka hal tersebut bisak mengakibatkan menurunnya kualitas sebuah organisasi atau perusahaan (Nerissa, 2015).

Dalam dunia kerja kita sering menemui fenomena *Employee Turnover Intention* dimana banyak karyawan yang memilih untuk meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan secara sukarela maupun tidak sukarela. Tingkat turnover yang tinggi meningkatkan biaya rekrutmen, seleksi dan pelatihan. (Wijebandara, 2019) menyampaikan bahwa *turnover* adalah proses karyawan meninggalkan Organisasi dan organisasi mencari penggantinya, sedangkan *turnover intention*

ialah pengukuran apakah karyawan berniat untuk mengundurkan diri dari pekerjaannya ataupun organisasi memiliki niatnya untuk melepaskan karyawan dari pekerjaan.

*Employee turnover intention* bisa terjadi karena pertumbuhan maupun penurunan pemberi kerja, namun seringkali terjadi karena karyawan memutuskan berpindah untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau pekerja diberhentikan dan perlu mencari penggantinya (Lazear dan McCue, 2018). (Mahto dkk, 2020) menyatakan bahwa pekerja sering kali meninggalkan pekerjaannya ketika mereka menerima tawaran yang lebih baik daripada perusahaan tempat mereka bekerja saat ini. *Turnover* karyawan juga mampu dimaknai menjadi berpindah melalui suatu perusahaan menuju perusahaan lainnya dengan harapan mendapatkan posisi atau lingkungan kerja yang lebih baik (Sabbir & Kaium, 2020).

Dalam survei yang dilakukan oleh DataIndonesia.com, terdapat 84% karyawan di Indonesia yang berniat *resign* dalam enam bulan ke depan. Persentase itu lebih besar daripada di Asia Pasifik yang hanya 74% saja.



**Gambar 1. 1.** Presentase Turnover di Asia Pasifik (2022)

Sumber: Michael Page



**Gambar 1. 2.** *Global Market Research*

Sumber: *Global Market Research 2018: An ESOMAR Industry Report*.

Amsterdam: ESOMAR, 2018.

Karyawan yang menentukan hendak *resign* dari organisasi posisi mereka bekerja mungkin dilatarbelakangi oleh ketidaknyamanan yang mereka rasakan. Perasaan tidak nyaman ini dapat disebabkan oleh banyak hal, seperti ketidakpuasan terhadap pekerjaan, komitmen organisasi, perilaku kepemimpinan, keadilan yang terjadi di dalam organisasi dan lain sebagainya. Turnover karyawan menurunkan efektivitas dan efisiensi suatu perusahaan karena tingginya turnover karyawan menurunkan kualitas karyawan, meningkatkan biaya rekrutmen dan retensi, serta mempersulit pencapaian efektivitas dan efisiensi sehingga menjadi penghambat seksualitas.

Penjelasan perilaku kepemimpinan yaitu model atau gaya seorang pimpinan yang mempengaruhi perilaku dan sikap bawahannya. Etis yakni tindakan yang dijalankan oleh individu yang selaras bersama norma sosial yang dilihat dalam

lingkup umum lantaran berhubungan pada sikap yang cenderung positif, benar, berguna serta tidak beresiko. Perilaku kepemimpinan etis terdefiniskan menjadi penilaian dari persepsi karyawan terkait dengan perilaku etis yang berasal lantaran tindakan yang dilakukannya oleh pimpinan (Pahrudin et al., 2018). Perilaku yang memimpin dalam bertindak dan menunjukkan kebaikan, perilaku suportif, dan kasih sayang. Membina bawahan dengan memperhatikan kesejahteraannya dan keahlian pimpinan dalam mengartikan, menyusun, dan menetapkan karakter bawahan untuk menggapai harapan yang telah ditentukan. Ikatan yang terjalin antara karyawan serta pimpinan yang semakin diperkuat dan mewujudkan lingkup kerja yang memuaskan. Keadaan tersebut mengarah pada tingkat keterlibatan karyawan dan berkurangnya niat berpindah (Shafique, 2018).

Berdasarkan penelitian sebelumnya, komitmen organisasi menjadi salah satu penyebab terjadinya turnover. *Organizational Commitment* ialah kepercayaan yang menjadi sebagai penambat karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditunjukkan dengan menggunakan pengorbanan, keikutsertaan di pekerjaan, serta pengenalan atas nilai-nilai dalam tujuan organisasi (Ridwan & Dini, 2019). (Madjid, 2016) ciri sikap karyawan yang berkomitmen tampak dari usaha penyesuaian, menunjukkan kesetiaan, antusias dan berdedikasi. Niat di tempat kerja rendahnya komitmen organisasi menyebabkan banyak karyawan. intensitas turnover (Silaen et al., 2021). Komitmen perusahaan yang diberikan kepada karyawan mempengaruhi kesetiaan yang diberikan karyawan kepada organisasi maupun perusahaan sehingga berpengaruh pada fenomena turnover. Akibatnya

perlu adanya kualitas komitmen karyawan yang tinggi dan niat berpindah yang sedikit untuk menggapai harapan organisasi.

Adanya komitmen yang tinggi di kalangan pegawai akan menjauhkan pegawai dari segala perilaku organisasi yang negatif, misalnya absensi, mangkir, mutasi ke perusahaan lain, membolos jam kerja, dan lain-lain. Oleh karena itu adanya dampak komitmen organisasi atas terjadinya *employee turnover*. (Abiwooro & Triwijayanti, 2016) mengklaim bahwa karyawan dengan komitmen tinggi atas organisasi akan lebih condong menetap di organisasi ketimbang karyawan tanpa komitmen. Rendahnya tingkat komitmen karyawan dapat mempengaruhi tingginya taraf berpindah.

Faktor lain yang juga menjadi menyebabkan fenomena turnover intention yakni keadilan. Peran keadilan dalam lingkungan kerja juga sangat penting karena sangat mempengaruhi tingkat turnover. Keadilan yang dimaksud adalah keadilan yang diberi oleh perusahaan kepada setiap karyawan.

*Equity theory* menerangkan bahwa karyawan hendak menekan besaran dedikasi mereka selepas mereka menganggap diperlakukan kurang selayaknya mengenai keselarasan antara input serta out comes karyawan. Dimensi keadilan dipecah jadi 3 macam yakni keadilan distributif, prosedural, dan interaksional.

Keadilan distributif ialah bentuk keadilan yang tersakan oleh karyawan terhadap penerimaan hasil yang menyangkut rasio gaji, promosi beserta dengan tunjangan, sejalan bersama keterlibatan yang diberikannya pada organisasi. (Khan et al., 2016). Karyawan yang beranggapan diperlakukan tidak adil, mereka cenderung menunjukkan sikap yang buruk kepada organisasi. Persepsi karyawan



terhadap keadilan distributif memperhitungkan niat mereka untuk keluar dari organisasi, artinya apabila rasio keadilan distributif tinggi pada organisasi, maka niat untuk keluar karyawan dari organisasi akan rendah.

Keadilan prosedural adalah persepsi karyawan atas prosedur yang digunakan dalam mencapai suatu keputusan yang menjadikan seluruh karyawan organisasi memiliki perasaan perlu ikut serta didalamnya (Utami et al., 2018). Keadilan prosedur dipakai untuk membuat pertimbangan untuk menggapai suatu keputusan. Dengan begitu keadilan prosedural mempengaruhi tingkat turnover yang terjadi di perusahaan.

Keadilan interaksional yaitu persepsi karyawan mengenai adil atau tidaknya gaya komunikasi yang diterima karyawan dari pimpinan (Tjahyanti, 2017). Persepsi keadilan interaksional lebih fokus pada sejauh mana karyawan diberi informasi secara cepat dan sesuai dengan fakta yang ada mengenai keputusan-keputusan besar perusahaan terkait dengan hak dan kewajiban karyawan itu sendiri. Maka dari itu, karyawan amat peduli terhadap keadilan interaksional karena kurangnya interaksi antara atasan dengan para karyawan dapat memicu kemungkinan mencari pekerjaan lain yang cenderung lebih baik.

Menurut (Robbins dan Judge, 2015), pada teori ekuitas, karyawan berpotensi membandingkan yang mereka terima dari pekerjaan mereka seperti imbalan, naik pangkat, atau penghargaan atas yang mereka terima dari pekerjaan mereka. Karyawan akan membandingkan rasio output serta input terhadap karyawan yang lainnya yang melakukan tugas yang serupa. Jika hasil perbandingan rasio tersebut sepadan pada rasio lainnya, maka keadaan adil sudah terbentuk.

Literatur lain ada membahas tentang kepercayaan menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan yang tinggi, berdasarkan kredibilitas atau kejujuran, memberikan keyakinan kepada tenaga penjualan bahwa manajer penjualan mereka bertindak sesuai standar, tepat dan dengan mempertimbangkan kepentingan terbaik mereka. Dampak keadilan prosedural, distributif dan interaktif terhadap pergantian karyawan. Jalur ini menunjukkan pentingnya peran keadilan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan.

### 1.1. Rumusan Masalah

Berlandaskan fenomena yang berhasil teruraikan melalui latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dilakukan pembahasannya melalui studi ini yakni bagaimana “Pengaruh *Ethical Leadership Behavior*, *Organizational Commitment*, Dan *Dimensions Of Justice* Terhadap *Employee Turnover Intention*”. Mencakupi pada permasalahan yang berhasil teruraikan, maka pertanyaan penelitian (*Research question*) adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Ethical Leadership Behavior* pada *Employee Turnover Intention* ?
2. Bagaimana pengaruh *Organizational Commitment* pada *Employee Turnover Intention* ?
3. Bagaimana pengaruh *Distributive Justice* pada *Employee Turnover Intention* ?
4. Bagaimana pengaruh *Procedural Justice* pada *Employee Turnover Intention* ?

5. Bagaimana pengaruh *Interactional Justice* pada *Employee Turnover Intention* ?

## 1.2. Tujuan Penelitian

Berdasar kepada rumusan permasalahan yang telah dituliskan maka didapatkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh pengetahuan serta menjalankan analisa berkaitan dengan bagaimana pengaruh *ethical leadership behavior* pada *employee turnover intention*.
2. Untuk memperoleh pengetahuan serta menjalankan analisa berkaitan dengan bagaimana pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Turnover Intention*.
3. Untuk memperoleh pengetahuan serta menjalankan analisa berkaitan dengan bagaimana pengaruh *Distributive Justice* pada *Employee Turnover Intention*.
4. Untuk memperoleh pengetahuan serta menjalankan analisa berkaitan dengan bagaimana pengaruh *Procedural Justice* pada *Employee Turnover Intention*.
5. Untuk memperoleh pengetahuan serta menjalankan analisa berkaitan dengan bagaimana pengaruh *Interactional Justice* pada *Employee Turnover Intention*.

### 1.3. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu menyajikan manfaat baik dalam lingkup teoritis ataupun praktis. Manfaat yang diharapkan peneliti ialah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis

Bagi peneliti menjadi wujud pengimplementasian dari teori yang sudah diperolehnya melalui jenjang perkuliahan beserta menambahkan pengetahuan pada fenomena nyata di dalam dunia kerja. Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan konsep dan teori serta bagaimana Pengaruh *Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, Dan Dimensions Of Justice Terhadap Employee Turnover Intention* bagi peneliti selanjutnya. Hasil studi ini bagi universitas akan menambah kontribusi positif sebagai kajian atau literatur pembanding pada masa yang akan datang yang memiliki fenomena sama.

#### 2. Manfaat Praktis

Pada hasil studi ini, peneliti mengandung harapannya agar mampu menjadi tambahan wawasan yang bermanfaat bagi pembaca dan perusahaan sebagai panduan, serta menerapkan strategi sumber daya manusia yang tepat bagi perusahaan yang berkaitan dengan Pengaruh *Ethical Leadership Behavior, Organizational Commitment, Dan Dimensions Of Justice Terhadap Employee Turnover Intention* dapat terus dioptimalkan.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. *Ethical Leadership Behavior*

*Ethical Leadership Behavior* merupakan persepsi yang dimilikinya oleh karyawan terhadap perilaku etis yang bersumber melalui sikap pemimpinnya (Pahrudin et al., 2018). Etis adalah sikap seseorang yang sinkron bersama norma sosial yang diterimanya dengan awam lantaran berkaitan pada sikap yang terpuji, benar, positif dan tidak merugikan. Kepemimpinan yang etis yakni point penting dalam bisnis karena dapat menciptakan lingkup kerja yang sangat positif bagi segenap karyawan. (Kalshoven, 2016) kepemimpinan etis merupakan cerminan dari berbagai perilaku kepemimpinan, antara lain bertindak adil, menerima pendapat, mendukung konsistensi dan integritas, serta menunjukkan akuntabilitas terhadap perilaku orang lain, berpegang pada perilaku etis, dan merasa peduli terhadap orang lain. Pada saat karyawan diperlakukan secara adil serta hormat oleh pemimpinnya, mereka akan memandang hubungan mereka dengan pemimpinnya dalam konteks pertukaran sosial dan bukan ekonomi. (Engelbrecht, 2017), karyawan cenderung sangat terlibat dalam pekerjaan ketika mereka merasa bahwa pemimpinnya bertindak etis. Prinsip kepemimpinan etis ada 5, yaitu *fairness*, *transparency*, *responsibility*, *efficiency* dan *no conflict of interest*. Pada dasarnya, hubungan yang terjalin antara karyawan dan pemimpin yang etis semakin erat dan menciptakan situasi kerja yang positif dan hangat. Hal tersebut mengacu pada tingkat keterlibatan karyawan dan berkurangnya niat berpindah (Shafique, 2018).

Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa Perilaku Kepemimpinan Etis adalah persepsi karyawan bahwa pimpinan perusahaan berperilaku secara etis terhadap karyawan dan perusahaan yang sesuai dengan norma sosial secara umum yang menjunjung sikap jujur, adil, bertanggung jawab serta tidak membahayakan.

Peneliti juga menyebut bahwa perilaku pemimpin etis akan berpengaruh positif pada produktivitas karyawan, yang mengacu pada aktivitas karyawan (Iqbal et al., 2020). Dengan demikian, karyawan tentu merasa organisasinya menyanggah iklim etis dan pimpinan yang bersikap etis.

Kepemimpinan etis mempunyai dampak yang signifikan atas perilaku etis karyawan dalam organisasi. Berikut contoh pengaruh penting yang bisa terjadi yaitu:

a) Model perilaku

Pemimpin yang beretika akan panutan yang baik untuk karyawannya. Ketika pemimpin menunjukkan sikap jujur, tanggung jawab, dan integritas dalam perilaku dan mengambil keputusan, bawahan akan lebih termotivasi untuk mengikuti sikap yang sama. Pemimpin yang etis mampu mewujudkan standar yang tinggi di organisasi memberi inspirasi kepada orang lain.

b) Keterlibatan dan Motivasi

Pemimpin yang bersikap etis dapat membagi motivasi kepada karyawan dengan menciptakan suasana kerja yang adil dan juga saling menghormati. Apabila karyawan memiliki perasaan memperoleh



perlakuan dengan adil serta didengarkan, mereka berkecenderungan akan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Pada akhirnya, ini akan meningkatkan mutu serta etika kerja para karyawan.

c) Kepercayaan dan hubungan kerja

Kepemimpinan yang berperilaku etis dapat membina kepercayaan yang erat antara karyawan dan pemimpin. Saat pemimpin mempunyai reputasi yang terhormat dalam integritas dan moral, karyawan merasa yakin dan nyaman bahwa keputusan serta langkah yang dipilih bersifat adil dan didasari oleh prinsip yang benar. Kepercayaan yang tinggi akan mempererat ikatan serta membantu mengurangi kemungkinan adanya konflik.

d) Pengambilan keputusan yang etis

Pemimpin yang beretika umumnya mempertimbangkan etika saat mengambil keputusan. Mereka selalu merenungkan konsekuensi moral fokus pada kepentingan jangka panjang dan stakeholder. Ketika karyawan melihat pemimpin mereka selalu membuat keputusan yang etis, mereka cenderung menyontohnya dan mempertimbangkan etika dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Seorang pemimpin yang memiliki nilai moral akan memerlukan keterampilan dan pengalaman yang luas dalam menghadapi situasi yang rumit. Sikap kompeten ini berhubungan dengan etika dan moral, yang dapat diperbaiki lewat pelatihan (Shakeel et al., 2018). Proses tersebut berkaitan dengan sikap

seorang pemimpin dan membahas tentang bagaimana pemimpin dapat mendukung karyawan dalam mewujudkan potensi diri serta membantu mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut beberapa peneliti (Pahrudin dkk., 2018) kepemimpinan etis diukur dengan bagaimana karyawan melihat perilaku yang ditunjukkan pemimpin. Berikut beberapa indikator dari kepemimpinan etis:

- a) Kejujuran: pemimpin yang etis harus mampu berkomunikasi dengan jujur dan transparan kepada karyawannya, tidak diperkenankan untuk menyembunyikan informasi yang krusial. Hal tersebut bisa membangun kepercayaan yang kokoh serta kerja sama yang efektif, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kesuksesan organisasi.
- b) Keadilan: Seorang pemimpin yang adil akan menjaga sikap yang objektif dalam setiap pengambilan keputusan, memberikan perlakuan yang sama terhadap semua individu, dan senantiasa memikirkan kepentingan bersama dan organisasi. Pada akhirnya, keadilan akan memperkuat kepercayaan dan mengurangi potensi konflik internal, dan juga menciptakan suasana kerja yang sehat.
- c) Bertanggung jawab: pemimpin yang etis akan bersikap tanggung jawab terhadap semua tugas dan kewajiban yang harus dijalankan dari seorang pemimpin yang kepada karyawan serta perusahaan.
- d) Kepedulian: Pemimpin yang beretika bisa menciptakan budaya kerja yang sehat, meningkatkan motivasi dan partisipasi karyawan, serta

mendapat reputasi yang solid ditengah mitra bisnis dan di masyarakat. Berbagai nilai yang sudah tersepakati bersamaan yang terdapat dalam perusahaan maupun kehidupan bermasyarakat akan terus dijalankan dengan konsisten.

Menurut (Wart, 2014) Proses di mana para pemimpin meningkat bisa bergerak dari satu bentuk kepemimpinan yang etis ke bentuk seterusnya tergantung pada tindakan yang diambil. Gambar menunjukkan proses dengan 6 langkah besar terkait gaya kepemimpinan yang sesuai yang ditunjukkan. Urutan langkah-langkah menerangkan bahwa pentingnya mulai dari diri sendiri dalam mengembangkan kepemimpinan yang beretika, menekankan pada pengembangan dedikasi yang mendalam terhadap karyawan dan elemen lainnya, serta menegaskan tekad untuk memulai perubahan keadaan pada saat ini. Gambar seperti berikut:



**Gambar 2. 1.** Langkah Pengembangan Kepemimpinan

Pemimpin yang bertindak secara etis memberikan dampak positif kepada karyawannya. Melalui pemberian dorongan akan sikap serta tindakan yang didasarkan pada berbagai nilai moral yang ada, pemimpin dapat berperan sebagai contoh saat membentuk lingkungan kerjanya dengan etis serta memperkuat reputasi

yang dipegang oleh organisasi (Putri, Kismartini, and Rahman 2021). Berikut karakteristik etika kepemimpinan:

- a) Memiliki martabat dan penuh dengan hormat : Pemimpin yang memiliki etika akan senantiasa menghormati karyawan miliknya, bersedia untuk menjadi pendengar bagi mereka, menghargai masukan yang diberikan, menghargai kontribusi setiap individu, dan memperlakukan karyawan sebagai rekan yang signifikan dalam menjalankan proses pengambilan keputusan demi meraih tujuan organisasi.
- b) Melayani: Pemimpin yang etis tidak memanfaatkan karyawannya sebagai sarana untuk mencapai kepentingan pribadinya. Pemimpin menempatkan kepentingan individu pada posisi prioritas utama, lalu berupaya untuk menjalankan sesuai dengan tujuan organisasi.
- c) Membangun organisasi: Pemimpin yang bertanggung jawab selalu memperhatikan upaya untuk memperkuat tim dan organisasi, serta berusaha untuk memperkuat kebersamaan berlandaskan nilai-nilai yang diterima oleh semua anggotanya. Pada dasarnya, tidak ada satupun individu yang lebih berarti daripada keseluruhan tim.
- d) Mempertimbangkan nilai menjadi panduan keputusan : Pemimpin yang beretika mempertimbangkan moral dan nilai-nilai organisasi ketika membuat keputusan, tidak fokus pada keuntungan sekilas. walaupun sebuah pilihan terlihat menguntungkan, namun bila melanggar etika organisasi, maka akan tetap tidak bisa diambil.

- e) Menjadi panutan: Pemimpin beretika akan melangkah kedepan untuk berkomunikasi dan membimbing karyawannya. Mereka akan selalu menjadi panutan utama untuk menunjukkan sikap etis dan bermoral. Seorang pemimpin perlu menunjukkan sikap yang tranparan agar dapat mengharapkan kesetiaan dari karyawannya.

## 2.2. *Organizational commitment*

*Organizational commitment* adalah niat karyawan untuk terus bergabung pada organisasi serta mempertahankan kesetiaan pada organisasi, serta niat untuk tetap melanjutkan. (Hasan & Suhermin, 2020). Komitmen organisasi merupakan keyakinan yang hubungan karyawan dengan tempat mereka bekerja, terlihat dalam loyalitas, keaktifan, dan pengakuan atas nilai-nilai yang dianut oleh organisasi (Ridwan & Dini, 2019). Maka dari itu, komitmen organisasion dapat menciptakan adanya perasaan yang memiliki yang kuat (*sense of belonging*) dari individu kepada organisasi. Komitmen sikap yakni sebagai sebuah sikap yang fokus pada proses individu mempertimbangkan keterkaitan mereka dengan suatu organisasi. (Nagar, 2018) Komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana keyakinan karyawan terhadap tujuan organisai, serta keinginan mereka untuk konsisten berada dalam organisasi. Keikutsertaan karyawan dapat terlihat dari partisipasinya yang aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Simanjuntak, 2018). Komitmen yang kuat perlu diiringi dengan memenuhi hak-hak karyawan sebagaimana mestinya (Edison, 2017). Karyawan yang kurang berkomitmen

terhadap organisasi akan berdampak pada risiko turnover (Putra, 2018) sehingga komitmen organisasi perlu adanya pada diri karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi ialah keterikatan untuk terus bergabung serta tetap berkomitmen penuh karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan bersikap loyal, setia, dan berkelanjutan terhadap perusahaan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat 3 indikator komitmen organisasi menurut (Luthans et al., 2014) sebagai berikut:

- a) Niat terus bergabung: keinginan karyawan yang kuat untuk niat terus bergabung dengan perusahaan.
- b) Setia: sikap setia karyawan terhadap perusahaan dan tidak ada niat untuk berkelanjutan.
- c) Keyakinan: perasaan yakin karyawan dengan menunjukkan sikap loyal terhadap perusahaan

Menurut (Mulia dan Supartha, 2018) komitmen organisasi terbentuk karena keyakinan individu pada nilai organisasi, antusiasme untuk membantu menggapai tujuan organisasi serta kesetiaan agar terus berada di organisasi. Berdasar kepada penelitian sebelumnya, terdapat indikator komitmen organisasi menurut (Siahaan, 2021):

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*): Sebagai dorongan untuk terus menjadi bagian, dan keterikatan emosional karyawan pada organisasi. Hal ini membuat karyawan mempertimbangkan hubungan mereka dengan organisasi berdasarkan nilai dan tujuan yang sama.



Komitmen afektif memuat keinginan yang tinggi, keinginan untuk tetap berada, serta perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi.

- b) Komitmen kelanjutan (*continuance commitment*): saat karyawan sulit untuk meninggalkan organisasi meskipun mereka sangat ingin melakukannya. Keterkaitan biaya dengan kepergian anggota organisasi yang dapat menimbulkan kerugian. Para karyawan merasa bahwa dengan bekerja di organisasi, mereka bisa memenuhi kebutuhan hidup mereka dan merasa berat bila harus mengundurkan diri pada organisasi tersebut.
- c) Komitmen normatif (*Normative Commitment*): keinginan teruntuk mempertahankan keanggotaan di organisasi karena merasa perlu dan sebagai tanggung jawab terhadap perasaan anggota, dan mereka memutuskan untuk tetap setia pada organisasi karena menganggap sebagai langkah baik yang dapat diambil. Komitmen normatif mencakup kebanggaan dan pengorbanan karyawan dalam bekerja di organisasi, serta kesetiaan pada organisasi.

Menurut penelitian yang dijalankan oleh (Edison et al., 2018) meliputi 4 dimensi yang bisa digunakan untuk mengukur tingkat komitmen dalam organisasi, yakni :

- a) Faktor Logis: ketika karyawan memilih untuk tetap berada di organisasi karena merasa adanya pertimbangan yang masuk akal
- b) Faktor Lingkungan: lingkup yang menyenangkan membuat karyawan merasa nyaman dan memiliki komitmen.

- c) Faktor Harapan: karyawan merasa mengemban peluang besar guna mengembangkan karir dan mencapai tujuan.
- d) Faktor Ikatan Emosional: karyawan merasa memiliki hubungan emosional dengan kuat di dalam organisasi.

### 2.3. *Distributive Justice*

*Distributive Justice* adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan terkait penerimaan imbalan seperti gaji, promosi beserta tunjangan yang sesuai pada kontribusi yang mereka berikan teruntuk perusahaan. (Khan et al., 2016). Greenberg menjelaskan *distributive justice* sebagai bentuk keadilan yang diukur oleh karyawan berdasar kepada hasil yang diterima oleh mereka melalui organisasi. Keadilan distributif memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap tingkat turnover. Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil, mereka mungkin menunjukkan sikap yang negatif terhadap organisasi (Tumbelaka et al., 2016). Ketika karyawan merasa kurang puas dengan yang diterima dengan karyawan yang lainnya, mereka cenderung untuk meninggalkan organisasi, hal tersebut akan memengaruhi pemikiran karyawan berhubungan dengan adil maupun tidaknya atas karir yang mereka rasakan pada organisasi (Riyanto et al., 2017). Maka, diharapkan agar organisasi dapat terus mempertahankan komitmen kepada karyawan dengan cara memberikan pelakuan yang adil.

Dapat disimpulkan bahwa Keadilan Distributif ialah keadilan yang didapatkan karyawan berdasarkan kontribusi yang telah diberi kepada perusahaan.

Menurut (Robbins & Judge, 2015) Keadilan Distributif memiliki beberapa indikator yaitu:

- a) Kelayakan: perusahaan memberikan imbalan yang sepadan dengan pekerjaan karyawan.
- b) Kebutuhan: memberikan kompensasi ke semua karyawan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.
- c) Persamaan: ketika gaji, bonus, reward karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah dilakukan.

#### 2.4. *Procedural Justice*

*Procedural Justice* adalah persepsi karyawan mengenai prosedur pengambilan keputusan yang melibatkan semua individu didalamnya (Utami et al., 2018). (Gelard dan Karimi, 2016) menjabarkan keadilan prosedural sebagai prosedur yang adil, yang mencerminkan keadilan dalam prosedur serta langkah yang dipakai untuk mencapai hasil tersebut. Keadilan prosedural diterapkan dalam membuat keputusan guna mencapai hasil. Bagi pekerja yang peka terhadap situasi dimana adanya ketidakadilan dalam prosedur, perlu adanya transparansi dalam membagikan informasi tentang bagaimana keputusan diajukan, dengan menganut prosedur yang konsisten, serta terlibat dalam kegiatan yang sama demi meningkatkan keadilan prosedural (Robbins & Judge, 2015). Keputusan yang diambil dengan adil akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen dari pada karyawan sehingga dapat mengurangi tingkat turnover yang tinggi di organisasi.

Maka dapat disimpulkan, Keadilan Prosedural ialah persepsi karyawan terhadap perusahaan perihal prosedur yang digunakan pada keterlibatan setiap anggota dalam membuat keputusan.

## **2.5. *Interactional justice***

*Interactional Justice* adalah persepsi atau penilaian karyawan terhadap keadilan atas komunikasi yang pimpinan beri (Tjahyannti, 2017). Dalam menjalankan keadilan interaksional penting memperhatikan kedudukan atau posisi seseorang di organisasi. Dengan demikian, setiap individu harus dapat memahami, berusaha, dan menjaga hubungan sosial di dalam organisasi (Kuncoro, 2018). Keadilan interaksional dapat terwujud ketika mampu menjalankan prosedur dengan cara yang benar dan tepat, serta menggunakan informasi yang jujur dan akurat. Maka dari itu, karyawan sangat memperhatikan keadilan interaksional karena kurangnya interaksi antara atasan dengan para karyawan dapat menyebabkan karyawan melirik peluang yang lebih baik diluar sana.

Dapat disimpulkan bahwa Keadilan Interaksional ialah persepsi karyawan kepada perusahaan mengenai keadilan dalam komunikasi yang terjadi oleh pimpinan kepada karyawan.

Menurut (Wiyon, 2019) ada beberapa indikator keadilan interaksional, yakni:

- a) Peraturan yang ada di organisasi sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

- b) Kebijakan serta prosedur yang ada di organisasi telah berjalan dengan sangat baik.
- c) Interaksi karyawan dengan pemimpin berjalan dengan baik
- d) Adanya sikap perhatian terhadap pendapat karyawan.
- e) Hak pegawai telah diperhatikan sesuai dengan prosedur.

## 2.6. *Employee Turnover Intention*

Menurut (Nita, et al 2022) *turnover intention* ialah rasa ingin atau pemikiran karyawan yang berniat berpindah untuk memperoleh pekerjaan di tempat yang lainnya, dan berkeinginan untuk keluar mengundurkan diri dari organisasi. Intensitas keinginan mengundurkan dirinya dari perusahaan disebut sebagai *Turnover intention*. Ada beragam alasan yang mampu menjadi pemicu munculnya *Turnover intention*, yang mencakupi atas keinginan itu sendiri (Dwipayanti & Astrama, 2022). Cascio dalam Kristin et al. (2022) menjabarkan *turnover* menjadi berakhirnya hubungan kerja dengan permanen atau tetap diantara organisasi bersama karyawannya. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan (Amran & Rohendi, 2017) keinginan untuk berpindah merupakan proses seseorang meninggalkan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencari pengalaman yang baru ataupun memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan. Tingginya tingkat *turnover intention* di industri ini bisa menjadi pertanda bahwa kemungkinan akan terjadi turnover di tahun mendatang (Pambudi & Djastuti, 2021).

Dapat disimpulkan bahwa *Employee Turnover* ialah niat karyawan untuk berpindah melalui satu organisasi baik dengan sukarela ataupun tak sukarela.

Menurut Abelson dalam Harvida & Wijaya (2020) memberi pernyataan bahwasanya mayoritas karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari organisasi dengan sukarela dibagi 2 jenis, yaitu sukarela yang mampu dihindari (*avoidable voluntary turnover*) dengan mempergunakan alasan pada kompensasi gaji, atasan, keadaan saat bekerja, organisasi lain yang keadaannya cenderung lebih baik, dan yang tidak mampu terhindari (*unavoidable voluntary turnover*) dipicu dengan faktor keluarga maupun jalur karir.

Indikator *Turnover* menurut Diharjo dalam Abidin (2019) terdiri dari:

- a) Karyawan cenderung berpikir untuk meninggalkan organisasi.
- b) Kemungkinan besar karyawan akan mulai mencari peluang di organisasi lain.
- c) Karyawan berniat untuk keluar meninggalkan organisasi.
- d) Karyawan berniat untuk mengundurkan dirinya dari organisasi jika ada peluang pekerjaan yang lebih baik.

## **2.7. Pengembangan Hipotesis**

### **2.7.1. Pengaruh Ethical Leadership Behavior terhadap Employee Turnover Intention.**

Penelitian yang dijalankan oleh Dhar (2016) memperoleh penemuan bahwasanya perilaku kepemimpinan etis berhubungan serta dapat langsung memengaruhi perilaku kerja karyawan. Pada studi ini akan menganalisis dengan menggunakan survei di PT. DIKA terkait upaya dalam menurunkan tingkat turnover pada pegawai PT. DIKA. Terjadinya keterlibatan yang melekat antara perusahaan



deengan pegawai memiliki dampak positif untuk menurunkan tingkat turnover pada perusahaan. Salah satu variabel yang penting untuk mencapai keterlibatan adalah *Ethical Leadership Behavior*.

Perilaku kepemimpinan etis yang dibangun oleh pemimpin perusahaan dengan membandingkan manfaat yang diterima oleh pegawai akan menghasilkan dampak kepada pegawai terhadap niat berpindah. Menunjukkan gaya etika kepemimpinan kepada karyawan sebagai pemimpin hal yang positif dan bermanfaat dalam mengelola perilaku di tempat kerja, sehingga dapat mengurangi peluang karyawan untuk berhenti dari pekerjaan atau beralih ke organisasi lain. Hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat menjadi lebih kuat, sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan dan positif. Maka dari itu, adanya *Ethical Leadership* yang tinggi dapat menurunkan tingkat *turnover* yang tinggi.

Berdasar kepada penjelasan dari studi penelitian yang terdahulu, maka studi ini memiliki hipotesis yang pertama yaitu:

**H1 : Terdapat Pengaruh Yang Negatif Antara *Ethical Leadership Behavior* Terhadap *Turnover Intention*.**

## **2.7.2. Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Turnover Intention.**

Hasil penelitian terdahulu (Suwistingtyas et al., 2022) menemukan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi *turnover intention* serta signifikannya pada *turnover intention*. Putra (2018) juga mendukung bahwa kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan risiko *turnover*. Menurut Mulia

dan Supartha (2018), komitmen organisasi terbangun dari kepercayaan individu pada prinsip-prinsip yang ada di organisasi, kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi, dan kesetiaan untuk terus berada di dalam organisasi.

Namun, pada studi ini akan menganalisis dengan menggunakan survei di PT. DIKA terkait upaya dalam menurunkan tingkat turnover pada pegawai PT. DIKA. Antasari (2019) mengatakan bahwa ketika indikator komitmen organisasi meningkat, karyawan cenderung memiliki hubungan ikatan emosional yang lebih dalam dengan organisasi, sehingga niat berpindah juga menjadi rendah. Salah satu variabel yang penting untuk mencapai keterlibatan adalah *Organizational Commitment*.

Berdasarkan penjelasan dari studi penelitian terdahulu, maka studi ini memiliki hipotesis yang pertama yaitu:

**H2 : Terdapat Pengaruh Yang Negatif Antara *Organizational Commitment* Terhadap *Turnover Intention*.**

### **2.7.3. Pengaruh Distributive Justice terhadap Employee Turnover Intention.**

Penelitian sebelumnya oleh Atmojo & Tjahjono (2016) telah menemukan bahwa memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Dampaknya, karyawan akan cenderung memberikan umpan balik yang positif terhadap organisasi. Tujuan penelitian ini yakni guna menggali pengetahuan berkaitan dengan bagaimana keadilan distributif dapat mempengaruhi niat karyawan untuk berpindah. Rendahnya keadilan di organisasi dapat menyebabkan dampak negatif dari

karyawan diantaranya absen dan menarik diri dari pekerjaan (Tumbelaka et al., 2016). Karena itu, dengan cara menerapkan konsistensi keadilan distributif terhadap karyawan dapat meningkatkan komitmen karyawannya. Dalam konteks ini, keadilan memiliki keterkaitan bersama persepsi para karyawan pada adil tidaknya karir yang diterima di tempat kerja (Riyanto et al., 2017).

Berdasar kepada penjelasan dari studi penelitian terdahulu, maka studi ini memiliki hipotesis yang pertama yaitu:

**H3 : Terdapat Pengaruh Yang Negatif Antara *Distributive Justice* Terhadap *Turnover Intention*.**

#### **2.7.4. Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Turnover Intention*.**

Hasil penelitian yang berhasil dijalankan oleh Batool & Shah (2017) mempeoleh penemuan bahwasanya keadilan prosedural mempunyai kontribusi yang signifikannya pada keinginan teruntuk berpindah. Tujuan penelitian ini ialah guna menyelidiki pengaruh keadilan prosedural pada niat berpindah. Dengan keberadaan keadilan prosedural di sebuah organisasi tentu dapat menimbulkan dampaknya dengan positif teruntuk pegawai. Semakin pegawai merasakan terlibat pada prosedur organisasi maka karyawan tersebut dapat merasakan adanya kehadiran keadilan prosedural. Saat karyawan bekerja di organisasi, kesejahteraan mereka sangat dipengaruhi dan tergantung dengan keadilan prosedural yang diterapkan di perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Atmojo & Tjahjono (2016). Proses dalam pengambilan keputusan yang adil akan menumbuhkan kepercayaan

dan komitmen karyawan, serta kemungkinan tingkat terjadinya turnover pada perusahaan akan rendah.

Berdasarkan penjelasan dari studi penelitian terdahulu, maka studi ini memiliki hipotesis yang pertama yaitu:

**H4 : Terdapat Pengaruh Yang Negatif Antara *Procedural Justice* Terhadap *Turnover Intention*.**

#### **2.7.5. Pengaruh Interactional Justice terhadap Employee Turnover Intention.**

Maksud dari studi penelitian ini adalah guna menyelidiki dampak keadilan interaksional terhadap niat untuk berpindah. Ketika karyawan menerima upah atau imbalan yang sesuai dari pekerjaan yang dilakukan dan organisasi memberi keadilan melalui perhatian pada wujud komunikasi dengan baik yang dijalankan oleh atasan (Tjahyanti & Puspasari, 2017). Dalam keadilan interaksional, penting adanya untuk memperhatikan petunjuk yang menjelaskan kedudukan seseorang dalam organisasi supaya individu mampu melangsungkan hubungan sosial secara baik (Kuncoro, 2018). Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menerapkan keadilan interaksional yang baik dan efektif agar karyawan merasa nyaman dalam menjalankan tugas.

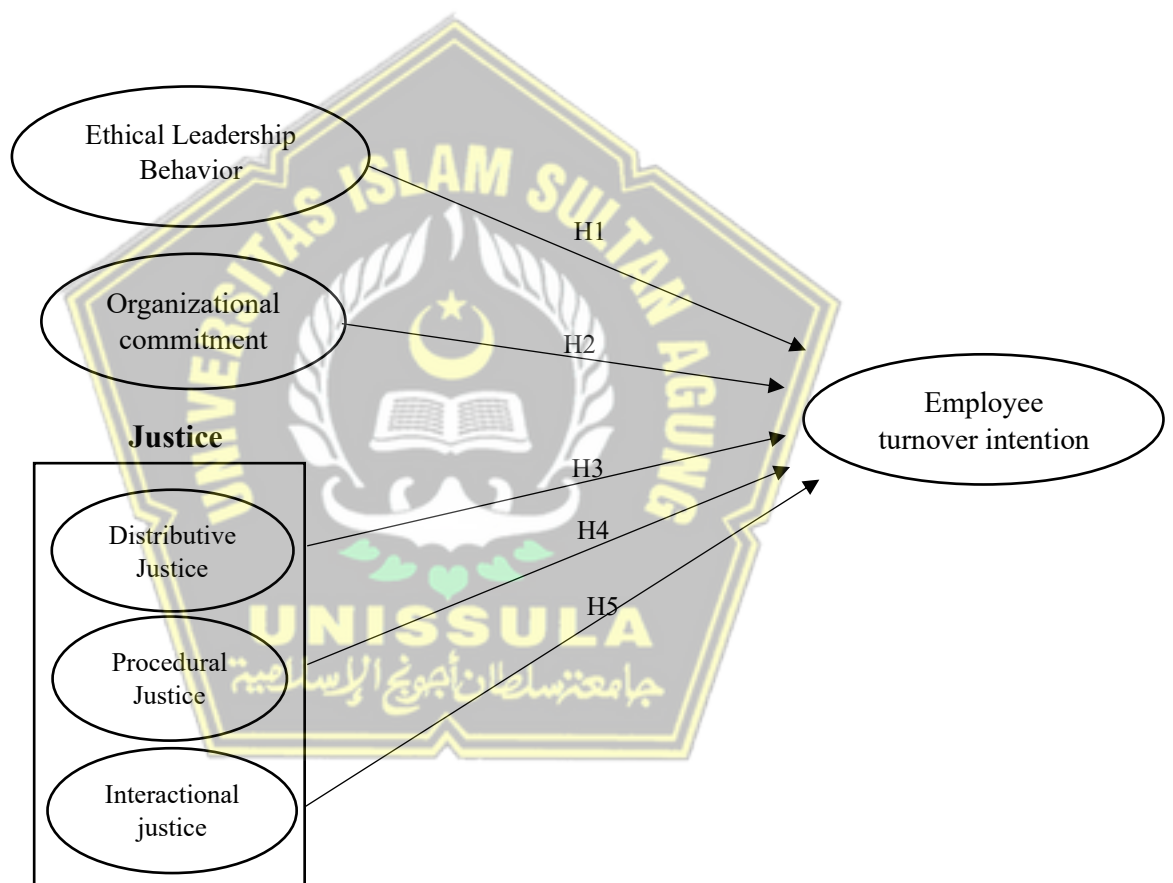
Berdasar kepada penjelasan dari studi penelitian terdahulu, maka studi ini memiliki hipotesis yang pertama yaitu:

**H5 : Terdapat Pengaruh Yang Negatif Antara *Interactional Justice* Terhadap *Turnover Intention*.**

## 2.8. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka yang lengkap dan mendalam, variabel employee turnover intention dapat memediasi dengan melibatkan variabel Ethical leadership behavior, Organizational commitment, dan Dimension's of justice.

Berdasarkan uraian tersebut dapat digambarkan model empirik sebagai berikut:



Gambar 2. 2. Model empirik

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Pada studi penelitian ini mempergunakan suatu pendekatan penelitian eksplanatory (*eksplanatory research*) yakni pendekatan yang dipergunakan untuk penggalan data responden dan juga untuk melangsungkan pengujian akan hipotesis yang ditekankan dalam hubungan antar variabel penelitian, yaitu mencakup teori atau deskripsi namun berfokus pada pengaruh antar variabel.

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kuantitatif untuk memperoleh pengetahuan dengan menganalisis informasi melalui data berupa angka. Metode yang diterapkan di penelitian kuantitatif ini yakni metode survei dengan mengumpulkan data dari suatu populasi besar. Pelaksanaan metode survei dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner berisi daftar pertanyaan kepada responden.

#### 3.2. Populasi

Populasi yakni kewilayahan generalisasi di mana didalamnya terdapat subjek ataupun objek yang menyimpan kualitas beserta cirinya yang tertentu yang telah ditetapkan peneliti guna dilakukan pembelajarannya kemudian selanjutnya dapat dilakukan penarikan simpulan (Sugiyono, 2010). Pada penelitian ini, populasi yang dijadikan fokus yaitu *Sales Person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Jumlah populasi *Sales Person* berjumlah 105 pegawai.



### 3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Pada penelitian ini, metode pengambilan sampel yang diterapkan yakni sampling jenuh yang termasuknya pada kategori *non probability sampling*. Sampling Jenuh ataupun sensus merupakan metode pemilihan sampel yang mana seluruh anggota populasinya diambil teruntuk menjadi sampel (Sugiyono, 2019). Pengistilahan lain untuk sampling jenuh ialah sensus.

Dalam studi penelitian ini, semua karyawan *Sales Person* PT. DIKA yang berjumlah sebanyak 105 pegawai yang hendak dipergunakan menjadi sampel jenuh pada penelitian ini.

### 3.4. Sumber Data Dan Jenis Data

#### 3.4.1. Sumber data

Tujuan dari penelitian pada studi ini yakni guna menghasilkan data dengan penuh relevansi, valid, serta mampu untuk dipertanggungjawabkan. Sumber data yang dipergunakan di studi penelitian ini berasal dari data primer beserta sekunder.

1. Data primer yakni data yang terkumpulkannya secara langsung oleh peneliti sendiri melalui objek penelitian (Sekaran dan Bougie, 2017). Pengumpulan data primer dapat dijalankan melalui wawancara, pengamatan serta melalui kuesioner. Pada penelitian ini, data primer dikumpulkan mempergunakan perantara disembarkannya kuesioner yang berkaitan bersama seluruh variabel penelitian selanjutnya data akan di rekapitulasi dan akan diolah oleh peneliti. Kuesioner penelitian

disebarkan kepada responden yang merupakan *Sales Person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Data yang dikumpulkan melalui kuesioner mencakup identitas responden beserta persepsi responden yang berkaitan pada variabel yang hendak diteliti.

2. Data sekunder yakni informasi yang diperolehnya melalui catatan ataupun dokumen organisasai, publikasi pemerintah, analisa industri melalui media, serta jeharing internet (Sekaran, 2011). Data sekunder merupakan informasi yang diperolehnya melalui sumber yang sudah tersedia. Data pelengkap pada penelitian ini terdiri atas informasi yang berasal dari arsip dokumen yang terkait dengan topik penelitian.

#### 3.4.2. Jenis Data

Data yang dipergunakan pada studi ini ialah data kuantitatif. Kuantitatif yakni bentuk data diperoleh berbentuk angka. Selanjutnya data kuantitatif tersebut akan diolah dengan rumus dan kemudian dianalisis menggunakan uji statistik.

#### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Data yang terkumpulkan didapat mempergunakan cara yang sistematis, terstruktur, komprehensif, dan objektif. Dalam studi ini, untuk mendapatkan data dan informasi, peneliti membagikan angket atau kuesioner secara *online* pada responden.

Menurut Sugiyono (2018), angket ataupun kuesioner yakni metode pengumpulan data yang mana peneliti mengajukan pertanyaan ataupun pernyataan tertulis pada responden agar dilakukan penjawabannya. Kuesioner dibagikan dengan cara *online* mempergunakan *platform* google formulir. Jenis pertanyaan dalam penelitian ini berisi pertanyaan tertutup dan terbuka di mana responden diberi pilihan agar melakukan pemilihan pada salah satu jawaban dari beberapa opsi dari tiap poin pertanyaan yang telah ada. Responden dapat memberikan tanggapan menurut opini atau memberikan *checklist* pada kolom pilihan terbaik dengan pengalaman responden.



### 3.6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 3.6.1. Definisi Operasional

Definisi operasional dan indikator pertanyaan tersajikan dalam tabel 3.1 di bawah ini.

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Pertanyaan**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
<i>Ethical Leadership Behavior</i>	<i>Ethical Leadership Behavior</i> adalah penilaian atau persepsi karyawan terhadap perilaku etis yang berasal dari sikap pemimpin. (Pahrudin et al., 2018).	1. Jujur 2. Adil 3. Bertanggung Jawab 4. Peduli  (Pahrudin et al., 2018).
<i>Organizational commitment</i>	<i>Organizational commitment</i> yakni tingkatan keyakinan karyawan serta menerima tujuan organisasi, serta konsisten agar senantiasa tinggal dalam organisasi tersebut. (Nagar, 2018)	1. Setia 2. Keinginan yang kuat untuk terus bekerja 3. Berkewajiban untuk tetap berada 4. Adanya ikatan emosional  (Meyer & Allen, 1997)

<i>Distributive Justice</i>	<p><i>Distributive Justice</i> adalah keadilan yang dirasakannya oleh karyawan terkait dengan hasil perolehan yang memiliki keterlibatan pada perbandingan gaji, promosi beserta tunjangan bersama kontribusi yang diberikannya pada perusahaan.</p> <p>(Khan et al., 2016).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kompensasi diberi sesuai dengan usaha</li> <li>2. kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan</li> <li>3. Organisasi memberi kompensasi yang sesuai dengan kontribusi</li> <li>4. Kompensasi yang sesuai dengan kinerja</li> </ol>
<i>Procedural Justice</i>	<p><i>Procedural Justice</i> adalah persepsi karyawan mengenai prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan yang melibatkan semua anggota didalamnya.</p> <p>(Utami et al., 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur yang adil dan konsisten</li> <li>2. Menghindari pemihakan</li> <li>3. Melibatkan semua pihak</li> <li>4. Standar etika dan moral</li> </ol>

(Colquitt, 2012)

(Colquitt, 2012)

<i>Interactional justice</i>	<p><i>Interactional justice</i> merupakan persepsi karyawan mengenai keadilan komunikasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peraturan sesuai prosedur.</li> <li>2. Kebijakan berjalan baik.</li> <li>3. Interaksi dengan pimpinan berjalan baik.</li> <li>4. Pendapat diperhatikan.</li> <li>5. Hak diberikan sesuai prosedur.</li> </ol>
	(Tjahyanti, 2017).	(Wiyon, 2019)
<i>Employee Turnover Intention</i>	<p>Keinginan atau pikiran karyawan agar berpindah untuk memilih pekerjaan di tempat yang lainnya ataupun keluar mengundurkan diri dari organisasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berpikir mengundurkan diri dari organisasi</li> <li>2. Berniat memilih pekerjaan lain</li> <li>3. Beriat untuk keluar</li> <li>4. Berniat mengundurkan diri dari organisasi jikalau ada peluang yang lebih baik</li> </ol>
	(Nita et al., 2022)	(Diharjo, 2019)



### 3.6.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran atau instrumen penelitian menggambarkan alat yang dipergunakan dalam melakukan pengukuran teruntuk variabel pada penelitian. Dengan alat ukur tersebut, maka dapat diperoleh data berupa angka (kuantitatif). Pada penelitian ini, penyebaran kuesioner mempergunakan Skala Likert guna menjadi alat ukur variabel. Dalam penelitiannya, Sugiyono (2018) menyattakan bahwa skala likert dipergunakan teruntuk memperhitungkan sikap, pendapat, beserta persepsi yang dimiliki oleh seseorang berkaitan dengan individu mengenai fenomena sosial. Hasil pengukuran likert akan didapatkan variabel yang diukur lalu dilakukan penjabarannya untuk dipergunakan sebagai indikator variabel. Selanjutnya, indikator tersebut digunakan teruntuk tolak ukur guna membuat item pengukuran yang berbentuk pertanyaan atau pernyataan

Instrumen penelitian yang mempergunakan Skala Likert diukur melalui bentuk checklist. Setiap pertanyaan akan mengantongi 5 opsi jawaban dan dilengkapi bersama skor likert yang tercantum melalui tabel 3.2 di bawah ini:

**Tabel 3. 2 Skala Likert**

<b>Jawaban Responden</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data ini membahas metode analisis guna melakukan pengujian akan hipotesis guna mendukung penelitian ini. Analisis yang diterapkan pada penelitian ini mempergunakan metode analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif berbentuk data numerik serta hasil perhitungannya untuk tiap variabel diikuti bersama penjelasan yang rinci.

Pada penelitian ini menerapkan analisis statistik dengan memanfaatkan program software *Statistical Product and Service Solutions* atau biasa disebut SPSS. Berdasar kepada variabel serta data yang sudah didapat, maka peneliti selanjutnya menjalankan pengujian hipotesis melalui beberapa tahap sebagai berikut:

#### **3.7.1. Uji Instrumen**

Pada penelitian, uji instrumen diharuskan bisa menjawab tujuan penelitian serta kebenaran semua data yang digunakan. Uji instrumen ini mencakupi dua syarat yakni validitas (ketepatan) serta reliabilitas (keandalan) sehingga diperlukan uji validitas beserta juga uji reliabilitas.

##### **3.7.1.1. Uji Validitas**

Dalam proses penelitian, uji validitas dipergunakan guna mendeteksi kevalidannya sebuah kuesioner yang sudah disebarkan. Sebuah kuesioner dapat dianggap valid jikalau pertanyaan yang berada di kuesioner mampu menjawab hal yang ingin dilakukan pengukurannya menggunakan kuesioner tersebut. Penelitian

ini akan menguji validitas melalui perhitungan skor setiap pertanyaan ke totalan skor pertanyaan. Perhitungan tersebut dijalankan melalui pemakaian alat SPSS di mana hasil validitasnya melalui uji signifikansi dengan perbandingan r hitung dan r tabel. Berikut criteria dari pengujian validitas:

1. Jikalau  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$ , mengartikan kuesioner yang dipakai valid.
2. Jikalau  $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$ , mengartikan kuesioner yang dipakai tidak valid.

Adapun r tabel dapat diperoleh dari taraf signifikansinya ( $\alpha$ ) berjumlahkan 5% atau 0,05 dan degree of freedom (df) mempergunakan rumus:

$$df = n - 2$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

2 = two tail test

### 3.7.1.2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2012) menyebutkan reliabilitas merupakan instrumen jika dipergunakan secara berulang guna melakukan pengukuran pada objek yang sama, tetap membentuk data yang konsisten. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dipergunakan peneliti teruntuk menguji konsistensi dan stabilitas kuesioner dari waktu ke waktu. Untuk menghasilkan pengetahuan yang berkaitan dengan reliabel ataupun tidaknya sebuah variabel, dapat dijalankan uji statistik melalui langkah mempertimbangkan nilai *Cronbach's Alpha* berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Apabila *Cronbach's Alpha* bernilai  $\geq 0,6$ , mengartikan pertanyaan yang dipakai dalam pengukuran variabel tersebut *reliabel*.
2. Apabila *Cronbach's Alpha* bernilai  $\leq 0,6$ , mengartikan pertanyaan yang dipakai dalam pengukuran variabel tersebut tidak *reliabel*

### 3.7.2. Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik dipergunakan sebagai alat mengevaluasi adanya potensi penyimpangan data yang tidak sesuai dengan pengaplikasian regresi. Pengujian dapat dilakukan dengan beberapa uji, seperti uji normalitas, uji multikolinieritas, beserta juga uji heteroskedastisitas.

#### 3.7.2.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan guna mengetahui apakah regresi diantara variabel bebas serta juga variabel terikat mengandung distribusinya dengan normal ataupun tidak. Model regresi dikatakan baik ketika data berada dalam kategori distribusi normal ataupun mendekati normal. Data Uji t serta uji F menunjukkan bahwasanya nilai residual akan mengikuti distribusi normal. Jika hal tersebut tidak diikuti, maka pengujian sampel kecil dikatakan tidak valid. Ada dua metode yang bisa dipergunakan teruntuk menilai apa residual terdistribusi normal maupun tidak, yakni melalui cara menganalisis grafik beserta uji statistika. Uji statistik yang dipergunakannya dalam studi penelitian ini berdasarkan pada nilai dari Kolmogorof Smirnov.

1. Jikalau nilai signifikansinya  $< 0,05$ , mengartikan  $H_0$  akan diterima. Jadi, nilai residual tidak berdistribusi secara normal.
2. Jikalau nilai signifikansinya  $> 0,05$ , mengartikan  $H_0$  akan ditolak. Jadi, nilai residual berdistribusi secara normal.

### 3.6.2.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan guna mengetahui apakah terdapat berkorelasi antara variabel bebas dalam regresi. Model regresi disebut baik jikalau tidak terdapat korelasi antara variabel bebas. Akan tetapi, jikalau terdapat korelasi antar variabel menjadikan akan muncul masalah multikolinearitas. Jikalau variabel independen saling berkorelasi, mengartikan variabel itu disebut tidak ortogonal yang berarti berbagai variabel independen yang nilai korelasi antar variabel independen hasilnya nol.

Dalam hal ini teruntuk melakukan pendeteksian akan ada ataupun tidak multikolinearitas yakni dengan mempergunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jikalau nilai VIF  $< 10,00$  serta nilai Tolerance  $> 0,10$ , mengartikan mampu dianggap bahwasanya data terbebas dari multikolinearitas (Ghozali, 2009).

### 3.7.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2021) memberi pernyataan bahwasanya uji heteroskedastisitas dipergunakan guna menjalankan pengujian berkaitan pada apakah terdapat ketidaksamaan variance dalam residual satu pengamatan menuju pengamatan lain pada suatu regresi. Model regresi yang baik ialah yang tidak muncul

heteroskedastisitas atau mengalami homoskedastisitas. Berbagai cara yang bisa dijalankan guna menguji heteroskedastisitas yakni dengan uji *spearman rho*, grafik *plot*, uji *park*, uji *glejser*, beserta uji *white*.

Pada studi ini, model yang dipakai dalam melihat keberadaan heteroskedastisitas yaitu melalui cara uji *spearman rho*. Uji *spearman rho* dilaksanakan mempergunakan langkah mengkorelasikan variabel independen dengan residual. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Jikalau nilai signifikansinya  $> 0,05$ , artinya tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Jikalau nilai signifikansinya  $< 0,05$ , artinya terjadi heteroskedastisitas.

### 3.7.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda yakni teknik analisis yang dipergunakan teruntuk memberi penilaian akan sejauh apa pengaruh variabel independen pada variabel dependen dan juga apakah dalam setiap variabel mengandung hubungan positif ataupun negatif. Pada penelitian ini, variabel yang dipakai meliputi *Ethical leadership behavior*, *Organizational commitment*, *Dimension's of justice*, dan *Employee turnover intention*. Adapun rumus persamaan regresi linier berganda seperti berikut:

$$Z = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + e$$

dan

$$Y_1 = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_1Z + e$$



Keterangan:

X1 : *Ethical leadership behavior*

X2 : *Organizational commitment*

X3 : *Distributive justice*

X4 : *Prosedural justice*

X5 : *Interaksional justice*

Y : *Employee turnover intention*

$\beta$  : Besarnya koefisien pada tiap variabel

E : Residual / *Error*

#### **3.7.4. Uji Hipotesis**

Dalam studi penelitian ini, digunakannya analisis regresi guna menjalankan pengujian pada metode analisis. Analisis Regresi memiliki tingkatan kompleksitas yang cenderung lebih baik dibanding dengan regresi linear. Dengan mempergunakan analisis regresi, bisa dipergunakan untuk memperoleh pengetahuan akan bagaimana pengaruh variabel independen pada variabel dependen di dalam penelitian ini.

##### **3.7.4.1. Uji t (Parsial)**

Untuk melakukan perbandingan pada t hitung (observasi) dapat dilakukannya uji t melalui cara menggunakan t tabel yaitu dengan taraf signifikansi berjumlahkan 5% maupun  $\alpha = 0,05$ . Rumus yang dipergunakan teruntuk menghitung t tabel ialah seperti berikut:

$$t \text{ tabel} = t \frac{\alpha}{2} : (n - k - 1)$$

Keterangan :

$\alpha = 5\%$  atau 0,05

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel dependen (X)

Jika hasil pengujian menunjukkan :

1. Jika nilai signifikansinya  $< 0,05$  ataupun  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , mengartikan  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diterima. Maka, adanya pengaruh signifikan antara satu variabel dependen pada variabel independen.
2. Nilai signifikansinya  $> 0,05$  ataupun  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , mengartikan  $H_0$  diterima serta  $H_a$  ditolak. Artinya, tidak adanya pengaruh antara satu variabel dependen pada variabel independen.

#### 3.7.4.2. Uji F (Simultan)

Uji F dipergunakan untuk memperoleh pengetahuan berkaitan dengan apakah terdapat pengaruh secara simultan antara dalam variabel dependen (X) terhadap variabel independen (Y). Uji F dilakukan dilakukan untuk melakukan perbandingan atas nilai signifikansinya nilai F hitung  $> F \text{ tabel}$ . Yang memiliki artian, model regresi telah tepat ataupun mengandung pengaruhnya dengan secara bersama-sama. Berikut ini adalah rumus untuk menghitung F tabel:

$$F \text{ tabel} = F(k: n - k)$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel dependen (X)

Hasil di atas adalah titik koordinat yang hendak dipergunakan guna mencari nilai dalam tabel distribusi yaitu nilai F tabel selanjutnya hasil perolehan nilai akan  $F_{tabel} = F_{(k = n-k)}$  47 dilakukan pembandingannya bersama nilai F hitung yang diperoleh melalui output SPSS. Pengambilan keputusan pada uji F (simultan) ditunjukkan sebagai berikut:

1. Jikalau nilai signifikansinya  $< 0,05$  ataupun  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , menjadikan  $H_a$  akan diterima serta  $H_o$  akan ditolak. Yang memiliki artian, terdapat pengaruh dengan cara simultan atau bersama-sama diantara variabel dependen pada variabel independen.
2. Jikalau nilai signifikansinya  $> 0,05$  ataupun  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , menjadikan  $H_a$  akan ditolak serta  $H_o$  akan diterima. Yang mengandung artian, tidak ditemukannya pengaruh dengan simultan atau bersama-sama diantara variabel dependen pada variabel independen.

### 3.7.5. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel independen memiliki kemampuan untuk menjabarkan variabel dependen dengan akurat berdasarkan besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Apabila  $R^2$  nilainya lebih besar dan mendekati kepada angka satu, lalu mampu dihasilkan simpulan bahwasanya kemampuan variabel independen kuat. Sedangkan jika nilai  $R^2$  nilainya besar dan mendekati angka nol, lalu bisa disimpulkan bahwa kemampuan variabel independen (Y) lemah. Nilai  $R^2$  dapat muncul apabila timbul kenaikan ataupun penurunan jika satu maupun lebih variabel independen dilakukan penambahannya ke dalam model.

Studi ini menggunakan alat uji determinasi mempergunakan software SPSS. Dengan demikian, nilai  $R^2$  mampu diperhatikan melalui tabel *Model Summary* dalam kolom Adjusted R Square ( $R^2$ ). Koefisien determinasi ini dinyatakan pada satuan persen (%). Rumus yang digunakan dalam menjalankan penghitungan pada koefisien determinasi mencakupi sebagai berikut:

$$2 \times 100\%$$

$$KD = R$$

Keterangan:

KD = Koefisien determinasi

$R^2$  = Hasil kolom *Adjusted R Square*



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Karakteristik Respondenn

Populasi responden pada studi penelitian ini yakni *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Penyebaran dan pengumpulan data kuesioner dalam studi ini dilakukan secara tidak langsung (*online*) mempergunakan media form online berbentuk *google form*. Karakteristik dari responden mampu dilakukan penjabarannya berdasar kepada hasil jawaban kuesioner yang sudah diberikan pada responden sebagai objek pada studi ini yang akan melakukan pembahasan terkait dengan penguraian deskripsi identitas para responden. Pada studi ini, identitas para responden mampu diketahuinya dari segi usia serta jenis kelamin.

##### 4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasar kepada data yang sudah diperolehnya melalui 105 responden, maka didapatkan karakteristik responden berdasar kepada usia yang terbagi pada empat kategori:

**Tabel 4.1 Usia Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	20-29 Tahun	44	41.9%
2	30-39 Tahun	41	39.0%
3	40-49 Tahun	19	18.1%
4	≥ 50 Tahun	1	1.0%
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.1 pengelompokan usia responden memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari responden dalam studi ini berusiakan 20-29 tahun dengan persentase yang berjumlahkan 41,9%, responden berada dalam rentangan usia 30-39 tahun berjumlahkan 39,0%, responden yang berada dalam rentangan usia 40-49 tahun berjumlahkan 18,1%, sertya responden dalam usia  $\geq 50$  tahun berjumlahkan 1,0%. Hal ini memperlihatkan bahwasanya mayoritas dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) dalam studi ini berusia 20-29 tahun yang mendominasi dalam studi ini.

#### 4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasar dalam hasil jawaban yang diajukan oleh 105 responden pada studi ini, maka dibuat pembedaan terhadap jenis kelamin yang disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Laki-Laki	58	55.2%
2	Perempuan	47	44.8%
<b>Total</b>		<b>105</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.2 memperlihatkan bahwasanya responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih mendominasi yakni berjumlahkan 55,2% dan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya berjumlahkan 44,8%.



#### 4.2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif mengandung tujuannya guna menjelaskan hasil persepsi responden dalam penilaian tiap variabel studi yang diteliti. Pada studi ini, variabel yang dipergunakan yakni *ethical leadership behavior*, *organizational commitment*, *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* dan *employee turnover intention*. Masing-masing variabel dijalankan pengukurannya melalui cara menggunakan skala Likert untuk memperoleh pengetahuan akan bobot hasil jawaban responden dimulainya melalui kategori sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai maksimal} - \text{nilai minimum}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Jarak antar kategori dalam besaran 0,8 sehingga jenjang interval didapat hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Nilai Skor dan Kategori**

Nilai Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Maka hasil yang didapatkan dari tanggapan setiap indikator variabel adalah sebagai berikut:

#### 4.2.1. Variabel *Ethical Leadership Behavior*

Tanggapan responden dalam setiap pertanyaan yang terdapat di setiap variabel *ethical leadership behavior* yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Ethical Leadership***

Indikator X1	Indeks					FS	RATA-RATA	KET.
	STS (1)	TS (2)	K S (3)	S (4)	SS (5)			
	F	F	F	F	F			
1. Jujur	1	13	11	64	16	396	3,77	Tinggi
2. Adil	2	13	11	54	25	402	3,83	Tinggi
3. Tanggung jawab	3	11	13	48	30	406	3,87	Tinggi
4. Peduli	2	14	10	53	26	402	3,83	Tinggi
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>3,83</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.4 di atas memperlihatkan hasil bahwasanya rata-rata jawaban responden dalam variabel *ethical leadership behavior* memperoleh nilai berjumlah 3,83 ataupun masuk kategori tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut membuktikan bahwasanya mayoritas *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan pemimpin perusahaan mempunyai *ethical leadership behavior* yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada X1.1 yakni berjumlah 3,77 tetapi tetap termasuk kategori tinggi dalam pernyataan “Pimpinan saya berperilaku jujur”, hal ini menyatakan bahwa masih ada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan kurang setuju terhadap indikator perilaku pimpinan yang jujur. Sementara nilai rata-rata paling

tinggi berjumlah 3,87 dalam pernyataan “Pimpinan saya bertanggung jawab”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) merasa pimpinan mampu bertanggung jawab atas bawahannya dengan memberikan arahan yang benar ketika bawahan mempunyai masalah dalam pekerjaan.

#### 4.2.2. Variabel *Organizational Commitment*

Tanggapan responden terkait dengan masing-masing pertanyaan yang terdapat pada setiap variabel *organizational commitment* ialah sebagai berikut:

**Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Organizational Commitment***

Indikator X2	Indeks						RATA - RATA	KET.
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	FS		
	F	F	F	F	F			
1. Setia	1	10	16	61	17	398	3,79	Tinggi
2. Keinginan kuat untuk bekerja	0	13	16	50	26	404	3,85	Tinggi
3. Keinginan tetap di organisasi	2	13	15	51	24	397	3,78	Tinggi
4. Ikatan emosional	1	13	14	59	18	395	3,76	Tinggi
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>3,80</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.5 di atas memperlihatkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden dalam variabel *organizational commitment* memperoleh nilai berjumlah 3,80 atau pada kategorinya yang tergolong tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) mempunyai *organizational commitment* yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada X2.4 yakni berjumlah 3,76 tetapi tetap berada di kategori tinggi dalam pernyataan “Saya merasa adanya ikatan emosional dengan organisasi”, hal ini menyatakan bahwa masih ada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan kurang setuju dengan ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Sementara nilai rata-rata paling tinggi berjumlah 3,85 pada pernyataan “Saya mempunyai keinginan yang kuat untuk terus bekerja”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) mempunyai keinginan yang tinggi pada bekerja yang menimbulkan kecil keinginan karyawan teruntuk berhenti dari perusahaan.

#### 4.2.3. Variabel *Distributive Justice*

Tanggapan responden dalam tiap pertanyaan yang terdapat di setiap variabel *distributive justice* yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 6** Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Distributive Justice*

Indikator X3	Indeks					FS	RATA-RATA	KET.
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
Kompensasi yang diberi organisasai	F	F	F	F	F			
1. Sesuai Usaha	1	12	15	63	14	392	3,73	Tinggi
2. Sesuai Pekerjaan	2	7	17	54	25	408	3,89	Tinggi
3. Sesuai kontribusi	2	11	16	51	25	401	3,82	Tinggi
4. Sesuai kinerja	2	12	11	60	20	399	3,8	Tinggi
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>3,81</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.6 di atas memperlihatkan hasil bahwa rata-rata jawaban responden dalam variabel *distributive justice* memperoleh nilai berjumlah 3,81 atau pada kategori tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan perusahaan mempunyai *distributive justice* yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada X3.1 yakni berjumlah 3,73 tetapi tetap pada kategorinya yang tinggi dalam pernyataan “Kompensasi yang diberikan organisasi sesuai dengan usaha”, hal ini menyatakan bahwasanya masih ada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) merasa kompensasi yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan usaha dari karyawan. Sementara nilai rata-rata paling tinggi berjumlah 3,89 dalam pernyataan “Kompensasi yang diberikan organisasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) sangat setuju dengan kompensasi yang diberikannya oleh perusahaan karena sesuai bersama pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

#### 4.2.4. Variabel *Procedural Justice*

Tanggapan responden dalam tiap pertanyaan yang terdapat di setiap variabel *procedural justice* yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Procedural Justice***

Indikator X4	Indeks					FS	RATA-RATA	KET.
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)			
	F	F	F	F	F			
1. Prosedur adil dan konsisten	3	13	11	63	15	389	3,70	Tinggi
2. Menghindari pemihakan	4	10	13	58	20	395	3,76	Tinggi
3. Melibatkan semua pihak	4	11	7	62	21	400	3,81	Tinggi
4. Etika seesuai standart	3	11	9	66	16	396	3,77	Tinggi
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>3,76</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.7 di atas memperlihatkan hasil bahwasanya rata-rata jawaban responden dalam variabel *procedural justice* memperoleh nilai berjumlah 3,76 atau pada kategorinya yang tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan perusahaan mempunyai *procedural justice* yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada X4.1 yakni berjumlah 3,73 tetapi tetap di kategorinya tinggi dalam pernyataan “Prosedur yang ada di organisasi bersifat adil dan konsisten”, hal ini menyatakan bahwa masih ada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) yang merasa



perusahaan belum bersifat adil terlalu memihak karyawan yang mempunyai jabatan tinggi dan masa kerja yang lama, hal tersebut bersumber dari jawaban pertanyaan terbuka kuesioner penelitian yang diajukan kepada karyawan. Sementara nilai rata-rata paling tinggi berjumlah 3,81 dalam pernyataan “Organisasi melibatkan semua pihak”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) sangat setuju dengan perusahaan melibatkan semua pihak jika terjadi masalah internal perusahaan maupun dalam pekerjaan.

#### 4.2.5. Variabel *Interactional Justice*

Tanggapan responden dalam tiap pertanyaan yang terdapat di setiap variabel *interactional justice* yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Interactional Justice***

Indikator X5	Indeks					FS	RATA-RATA	KET.
	STS	TS	KS	S	SS			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
	F	F	F	F	F			
1. Peraturan sesuai prosedur	1	5	19	62	18	406	3,87	Tinggi
2. Kebijakan berjalan baik	1	8	19	57	20	402	3,83	Tinggi
3. Interaksi dengan pimpinan berjalan baik	2	9	15	55	24	405	3,86	Tinggi
4. Pendapat diperhatikan	2	10	17	59	17	394	3,75	Tinggi
5. Hak diberikan sesuai prosedur	1	10	13	65	16	400	3,81	Tinggi
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.8 di atas memperlihatkan hasil bahwasanya rata-rata jawaban responden dalam variabel *interactional justice* memperoleh nilai berjumlah 3,82 atau pada kategorinya yang tinggi (3,41 – 4,20). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan perusahaan mempunyai *interactional justice* yang tinggi.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada X5.4 yakni berjumlah 3,75 tetapi tetap dalam kategorinya yang tinggi di pernyataan “Pimpinan perhatian terhadap pendapat saya”, hal ini menyatakan bahwa masih ada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) yang merasa pimpinan tidak terlalu peduli pendapat karyawan. Sementara nilai rata-rata paling tinggi berjumlah 3,87 di pernyataan “Peraturan yang ada di organisasi sesuai dengan prosedur”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) sangat setuju dengan peraturan yang ada diperusahaan karena sudah sesuai dengan standar yang berlaku, dan tidak merugikan karyawan dalam bekerja diperusahaan.

#### 4.2.6. Variabel *employee turnover intention*

Tanggapan responden dalam tiap pertanyaan yang terdapat di setiap variabel *employee turnover intention* yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Variabel *turnover intention***

Indikator X6	Indeks					FS	RATA-RATA	KET.
	ST	TS	KS	S	SS			
	S (1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
	F	F	F	F	F			
1. Berpikir meninggalkan organisasi	7	71	12	15	0	24 5	2,33	Rendah
2. Berniat mencari pekerjaan lain	10	62	23	9	1	24 4	2,32	Rendah
3. Berniat untuk keluar	14	61	18	11	1	23 9	2,28	Rendah
4. Berniat meninggalkan organisasi bila ada pekerjaan yang lebih baik	6	64	22	11	2	25 4	2,42	Rendah
<b>Nilai Rata-Rata</b>							<b>2,34</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.9 di atas memperlihatkan hasil bahwasanya rata-rata jawaban responden di variabel *employee turnover intention* memperoleh nilai berjumlah 2,28 atau pada kategorinya yang tergolong rendah (1,81 – 2,60). Hal tersebut memperlihatkan bahwasanya bagian besar dari *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) menyatakan mempunyai *employee turnover intention* yang rendah.

Hasil penelitian memperlihatkan nilai rata-rata terendah pada Y.3 yaitu sebesar 2,28 dalam kategori rendah pada pernyataan “Saya berniat untuk keluar”, hal ini menyatakan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA)

mempunyai keinginan keluar yang rendah. Sedangkan nilai rata-rata paling tinggi sebesar 2,42 pada pernyataan “Saya berniat meninggalkan organisasi bila ada pekerjaan yang lebih baik”, hal tersebut membuktikan bahwa *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) sebagian masih mempunyai keinginan untuk meninggalkan perusahaan ketika memperoleh pekerjaan yang cenderung lebih baik bersama gaji yang besar.

### **4.3. Analisis Data**

#### **4.3.1. Uji Validitas**

Validitas merupakan instrumen yang dipergunakan teruntuk menjalankan pengukuran yang harusnya dapat terukur. Uji validitas mengandung tujuannya guna memperoleh pengetahuan akan valid maupun tidaknya sebuah instrumen (kuesioner) yang terbagikan. Uji signifikansi dijalankan melalui cara mengamati  $r$  hitung bersama  $r$  tabel. Jikalau  $r$  hitung didapat  $> r$  tabel, pernyataan tersebut dianggapnya valid.

Uji signifikansi dijalankan melalui cara perbandingan akan nilai  $r$  hitung bersama nilai  $r$  tabel teruntuk  $df = n - 2$ , pada hal ini  $n$  mewakili jumlah sampel. Pada studi ini terdapat konstruk dengan sampel ( $n$ ) = 105 serta besaram  $df$  mampu dilakukan penghitungannya  $105 - 2 = 103$  bersama  $df$  103 serta alpha 0,05 didapatkan  $r$  tabel = 0,192. Hasil dari uji validitas tiap variabel dalam studi ini yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 10 Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Instrumen Penelitian</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
Ethical	X1.1	0,931	0,192	Valid
Leadership	X1.2	0,945	0,192	Valid
Behavior	X1.3	0,945	0,192	Valid
	X1.4	0,924	0,192	Valid
Organizational	X2.1	0,919	0,192	Valid
Commitment	X2.2	0,924	0,192	Valid
	X2.3	0,940	0,192	Valid
	X2.4	0,938	0,192	Valid
	X3.1	0,926	0,192	Valid
Distributive Justice	X3.2	0,931	0,192	Valid
	X3.3	0,928	0,192	Valid
	X3.4	0,939	0,192	Valid
	X4.1	0,951	0,192	Valid
Procedural Justice	X4.2	0,938	0,192	Valid
	X4.3	0,953	0,192	Valid
	X4.4	0,933	0,192	Valid
	X5.1	0,929	0,192	Valid
Interactional Justice	X5.2	0,902	0,192	Valid
	X5.3	0,927	0,192	Valid
	X5.4	0,945	0,192	Valid
	X5.5	0,945	0,192	Valid
	Employee	Y.1	0,902	0,192
Turnover	Y.2	0,893	0,192	Valid
Intention	Y.3	0,915	0,192	Valid
	Y.4	0,901	0,192	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.10 di atas, dapat diperoleh pengetahuan jika masing-masing variabel yang dipergunakan di dalam studi ini, mencakupi: *ethical leadership behavior*, *organizational commitment*, *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* dan *employee turnover intention* mampu dikatakannya dengan valid sebab berdasar pada hasil uji validitas yang memperlihatkan nilai atas  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel.

#### 4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan guna mengukur tingkat dari konsistensi sebuah kuesioner saat melangsungkan pengukuran akan stabilitas kuesioner apabila kuesioner tersebut dipergunakannya dari waktu ke waktu. Reliabilitas yakni instrumen yang jikalau dipakai dalam beberapa kali teruntuk melakukan pengukuran pada objek yang sama dapat membentuk data yang sama. Kuesioner disebutnya dengan reliabel jikalau jawaban responden pada pernyataan bersifat stabil maupun tergolong konsisten dari waktu ke waktu. Pada instrumen studi ini mempergunakan *Cronbach Alpha*  $>$  0,60. Berikut hasil uji reliabilitas pada studi ini:

**Tabel 4. 11 Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Ethical Leadership Behavior	0,952	Reliabel
Organizational Commitment	0,947	Reliabel
Distributive Justice	0,948	Reliabel
Procedural Justice	0,959	Reliabel
Interactional Justice	0,960	Reliabel
Employee Turnover Intention	0,924	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024



Berdasar kepada hasil uji reliabilitas melalui tabel 4.11 di atas, maka mampu dihasilkan simpulan bahwasanya variabel *ethical leadership behavior*, *organizational commitment*, *distributive justice*, *procedural justice*, *interactional justice* dan *employee turnover intention* yang ada di pada studi ini reliabel sebab nilai *Cronbach's Alpha* nya berjumlahkan  $> 0,6$ .

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dipergunakan teruntuk memperoleh pengetahuan akan apakah ditemukan keberadaan penyimpangan data maupun tidak sebab tidak seluruh data mampu dilakukan penerapannya melalui regresi. Pengujian yang dijalankan mencakupi uji normalitas, uji multikolinearitas, beserta uji heteroskedastisitas.

##### 4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan alat pengujian untuk mengetahui apakah model regresi antara variabel bebas serta terikat memiliki distribusinya dengan normal ataupun tidak. Analisis parametik misalnya regresi linear terdapat syarat bahwasanya data diharuskan untuk terdistribusikan secara normal.

**Tabel 4. 12 Hasil Uji Normalitas**

Test Statistic	Signifikansi	Nilai Standar
0,084	0,063	0,05

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Syarat pengambilan keputusan hasil uji normalitas yakni sebagai berikut:

1. Jikalau nilai sig > 0,05, menjadikan nilai residual berdistribusikan dengan normal.
2. Jikalau nilai sig < 0,05, menjadikan nilai residual tidak berdistribusikan dengan normal.

Berdasar kepada hasil SPSS uji normalitas melalui *kolmogorov-smirnov* menunjukkan nilai *Asymp.Sig. (2-Tailed)* = 0,063 dimana nilai sig > 0,05 artinya hasil uji model regresi tersebut berdistribusi normal.

#### 4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan teruntuk menjalankan pengujian berkaitan dengan apakah dalam model regresi ditemukannya korelasi diantara variabel independen dimana suatu model regresi dapat dinyatakan baik ketika tidak timbul korelasi antara variabel independen. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang sudah dijalankan pada studi ini:

**Tabel 4. 13 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collineary Statistic		Keterangan
	Toleranc	VIF	
Ethical Leadership Behavior	0.360	2.775	Bebas Multikolinearitas
Organizational Commitment	0.278	3.598	Bebas Multikolinearitas
Distributive Justice	0.296	3.382	Bebas Multikolinearitas
Procedural Justice	0.278	3.599	Bebas Multikolinearitas
Interactional Justice	0.320	3.121	Bebas Multikolinearitas

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.16 hasil uji multikolinearitas di atas maka dihasilkan simpulan bahwasanya dapat dikatakan baik karena tidak timbul hubungan maupun korelasi antar variabel bebas yang menjadikan tidak terjadi multikolinearitas sebab nilai VIF < 10,00 beserta nilai Tolerancinya > 0,10.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan guna menguji apakah dalam model regresi muncul ketidaksamaan varian residual satu pengamatan menuju pada pengamatan lainnya. Berikut merupakan hasil uji heteroskedastisitas dalam studi ini:

**Tabel 4. 14 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Ethical Leadership Behavior	0.440	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Organizational Commitment	0.078	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Distributive Justice	0.085	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Procedural Justice	0.131	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Interactional Justice	0.138	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada hasil uji heteroskedastisitas di atas memperlihatkan hasil bahwasanya tiap variabel mengandung nilai signya > 0,05 yang mengandung artian tidak timbul heteroskedastisitas.

## 4.5. Uji Hipotesis

### 4.5.1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda yakni perluasan akan analisis regresi sederhana yang digunakan guna membentuk hubungan diantara variabel dependen bersama variabel independen. Studi ini menggunakan variabel “*ethical leadership behavior, organizational commitment, distributive justice, procedural justice, dan interactional justice*”. Hasil analisis regresi linear berganda yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 15 Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

	Variabel	Koefisien	T hitung	T tabel	Sig	Keterangan
X1	Ethical Leadership Behavior	-0.181	-2.080	1,98282	0.040	H1 Diterima
X2	Organizational Commitment	-0.198	-1.995	1,98282	0.049	H2 Diterima
X3	Distributive Justice	-0.192	-1.996	1,98282	0.049	H3 Diterima
X4	Procedural Justice	-0.206	-2.077	1,98282	0.040	H4 Diterima
X5	Interactional Justice	-0.187	-2.024	1,98282	0.046	H5 Diterima

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.15 di atas mampu diinterpretasikan persamaan regresi

model pertama sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e$$

$$Y = -0.181 X_1 - 0.198 X_2 - 0.192 X_3 - 0.206 X_4 - 0.187 X_5 + e$$

Keterangan:

X1 : *Ethical leadership behavior*

X2 : *Organizational commitment*

X3 : *Distributive justice*

X4 : *Prosedural justice*

X5 : *Interactional justice*

$\beta$  : Besarnya koefisien pada tiap variabel

E : Residual / *Error*

Hasil uji analisis di atas mampu diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien regresi *ethical leadership behavior* berjumlahkan -0,181 dengan nilai negatif, artinya bahwasanya variabel *ethical leadership behavior* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*. Jikalau *ethical leadership behavior* pemimpin yang tinggi, menjadikan tingkat *employee turnover intention* karyawan semakin rendah.
- b. Nilai koefisien regresi *organizational commitment* berjumlahkan -0,198 dengan nilai negatif, artinya bahwasanya variabel *organizational commitment* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*. Jikalau *organizational commitment* karyawan yang tinggi, menjadikan tingkat *employee turnover intention* karyawan semakin rendah.
- c. Nilai koefisien regresi *distributive justice* berjumlahkan -0,192 dengan nilai negatif, artinya bahwasanya variabel *distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*. Jikalau

*distributive justice* perusahaan yang tinggi, menjadikan tingkat *employee turnover intention* karyawan semakin rendah.

- d. Nilai koefisien regresi *procedural justice* berjumlahkan -0,206 dengan nilai negatif, artinya bahwasanya variabel *procedural justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*. Jikalau *procedural justice* perusahaan yang tinggi, menjadikan tingkat *employee turnover intention* karyawan semakin rendah.
- e. Nilai koefisien regresi *interactional justice* berjumlahkan -0,187 dengan nilai negatif, artinya bahwasanya variabel *interactional justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*. Jikalau *interactional justice* pemimpin yang tinggi, menjadikan tingkat *employee turnover intention* karyawan semakin rendah.

#### 4.5.2. Uji Regresi secara Parsial (Uji t)

Uji t pada dalam hakikatnya memperlihatkan betapa jauh pengaruh satu variabel dependen dengan cara personal saat menerapkan beragam variasi dari variabel independen. Uji t dijalankan melalui cara perbandingan akan t hitung pada t tabel ataupun nilai signifikansi t. Berikut ialah pengaruh antar variabel hasil dari uji t dalam model studi ini:

##### a. Pengaruh Ethical Leadership Behavior terhadap Employee Turnover Intention

Hasil pengujian antara *ethical leadership behavior* dan *employee turnover intention* diperolehnya nilai t hitung  $-2.080 > 1,98282$  yang menunjukkan



bahwasanya nilai t hitung melampaui pada nilai t tabel serta  $\text{sig } 0,040 < 0,05$ . Hal ini mampu dihasilkan simpulan bahwasanya *ethical leadership behavior* memiliki pengaruhnya dengan signifikan pada *employee turnover intention*. Berdasar kepada hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya hipotesis pertama yang memberi pernyataan *ethical leadership behavior* mengandung pengaruhnya dengan negatif dan signifikan pada *employee turnover intention* mampu untuk diterima.

**b. Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Turnover Intention**

Hasil pengujian diantara *organizational commitment* dan *employee turnover intention* diperolehnya nilai t hitung  $-1.995 > 1,98282$  yang menunjukkan bahwasanya nilai t hitung melampaui nilai t tabel serta  $\text{sig } 0,049 < 0,05$ . Hal ini mampu dihasilkan simpulan bahwasanya *organizational commitment* mengandung pengaruhnya dengan signifikan pada *employee turnover intention*. Berdasar kepada hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya hipotesis kedua yang memberi pernyataan *organizational commitment* mengandung pengaruhnya dengan negatif serta signifikannya pada *employee turnover intention* bisa untuk diterima.

**c. Pengaruh Distributive Justice terhadap Employee Turnover Intention**

Hasil pengujian diantara *distributive justice* serta *employee turnover intention* diperolehnya nilai t hitung  $-1.996 > 1,98282$  yang memperlihatkan

bahwasanya nilai t hitung melampaui pada nilai t tabel serta  $sig\ 0,049 < 0,05$ . Hal ini mampu dihasilkan simpulan bahwasanya *distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan signifikan pada *employee turnover intention*. Berdasar kepada hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya hipotesis ketiga yang memberi pernyataan akan *distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif serta signifikan pada *employee turnover intention* bisa diterima.

#### **d. Pengaruh Procedural Justice terhadap Employee Turnover Intention**

Hasil pengujian diantara *procedural justice* serta *employee turnover intention* diperoleh nilai t hitung  $-2.077 > 1,98282$  yang memperlihatkan bahwasanya nilai t hitung melampaui pada nilai t tabel dan  $sig\ 0,040 < 0,05$ . Hal ini mampu dihasilkan simpulan bahwasanya *procedural justice* mengandung pengaruhnya dengan signifikan pada *employee turnover intention*. Berdasar kepada hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya hipotesis keempat yang memberi pernyataan *procedural justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif serta signifikan pada *employee turnover intention* bisa diterima.

#### **e. Pengaruh Interactional Justice terhadap Employee Turnover Intention**

Hasil pengujian antara *interactional justice* dan *employee turnover intention* diperoleh nilai t hitung  $-2.024 > 1,98282$  yang menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel dan  $sig\ 0,046 < 0,05$ . Hal ini dapat

disimpulkan bahwa *interactional justice* mengandung pengaruhnya yang signifikan pada *employee turnover intention*. Berdasar kepada hasil tersebut mampu dihasilkan simpulan bahwasanya hipotesis kelima yang mengungkapkan *interactional justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif serta signifikan pada *employee turnover intention* bisa diterima.

#### 4.5.3. Uji F (Simultan)

Uji F dipergunakan teruntuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara simultan ataupun bersama-sama dari variabel independen pada variabel dependen. Uji F dapat dijalankan melalui cara perbandingan akan signifikansi nilai F hitung > F tabel. Hasil Uji F pada studi ini yakni sebagai berikut:

**Tabel 4. 16 Hasil Uji F**

F hitung	F tabel	Signifikan
53,602	2,30	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.16 di atas memperlihatkan bahwasanya hasil F hitung dalam model regresi pertama berjumlahkan 53,602 serta signifikansinya 0,000 dimana F hitung > F tabel serta sig < 0,05. Hal tersebut mengartikan bahwasanya variabel “*ethical leadership behavior, organizational commitment, distributive justice, procedural justice, dan interactional justice*” secara bersama-sama menjadi pemengaruh *employee turnover intention*. Dengan demikian, mampu dianggapnya variabel independen tersebut bisa dipergunakan serta layak guna memberi penjelasan terkait dengan variabel *employee turnover intention*.

#### 4.5.4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dipergunakan teruntuk menjalankan pengukuran akan berapa besar pengaruh yang ditimbulkannya variabel independen (X) secara simultan pada variabel dependen (Y). Berikut ialah hasil uji koefisien determinasi pada studi ini:

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

R	R Square	Adjusted R Square
0,855	0,730	0,717

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasar kepada tabel 4.17 memperlihatkan hasil bahwasanya variabel “*ethical leadership behavior, organizational commitment, distributive justice, procedural justice, dan interactional justice*” mampu menjelaskan variabel *employee turnover intention* melalui nilai yang berjumlah 71,7% sementara sisanya berjumlah 28,3% merupakan kontribusi dari berbagai variabel lain yang tidak dimasukkan di penelitian.

## 4.6. Pembahasan

### 4.6.1. Pengaruh *Ethical Leadership Behavior* terhadap *Employee Turnover Intention*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *ethical leadership behavior* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. DIKA. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa

semakin baik *ethical leadership behavior* pemimpin yang dirasakannya oleh karyawan menjadikan akan semakin rendah *employee turnover intention*. Perilaku kepemimpinan etis yang dibangun oleh pemimpin akan menghasilkan dampak kepada pegawai terhadap niat berpindah. Sebagai pemimpin yang menerapkan sikap jujur, bertindak secara adil, bertanggung jawab, dan peduli terhadap kondisi karyawan dapat menciptakan lingkungan yang menyenangkan di tempat kerja.

Pemimpin berperilaku adil saat pembagian *jobdesk*, wilayah, maupun tim. Pemimpin juga bertanggung jawab apabila terjadi masalah dalam tim maupun masalah personal pegawai mengenai pekerjaan yang dilakukan. Dalam hal pencapaian target pada sistem kerja, pemimpin sangat peduli dan selalu memonitoring pegawai agar semua tetap baik-baik saja dan pekerjaan tidak terhambat. Oleh karena itu, *ethical leadership* dapat menurunkan *turnover intention*.

Hasil studi ini sejalan bersama hasil studi yang telah dijalankan oleh Dhar (2016) yang membuktikan variabel *ethical leadership behavior* mengandung pengaruhnya dengan negatif terhadap *employee turnover intention*.

#### 4.6.2. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Turnover Intention*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *organizational commitment* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan terhadap *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Karyawan pada organisasi mengemban komitmen tinggi pada perusahaan sebab karyawan

mempunyai keinginannya agar terus bergabung serta juga tekad yang kuat. Salah satu alasan karyawan untuk tetap berada di organisasi adalah untuk mencapai tujuan bersama dan menjadikan organisasi lebih baik. Berbagai sikap yang umumnya diperlihatkan yakni memiliki perasaan yang nyaman ketika ada di perusahaan, dan juga menjadi ketergantungan yang tinggi pada penghasilan yang diberikan oleh perusahaan.

Karyawan merasa memiliki tekad kuat untuk mencapai target klien yang ditentukan oleh organisasi, bahkan melampaui target dan bertahan untuk menciptakan tim yang solid dan kuat, maka karyawan akan tetap berada di organisasi yang artinya mengemban komitmennya dengan tinggi serta tanggung jawab siap teruntuk memberikan usaha maksimal demi pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang merasakan terikat dalam emosional serta memiliki rasa kepemilikan pada organisasi berkecenderungan memperlihatkan loyalitas yang cenderung besar dan kurang memiliki alasan mengundurkan dirinya dari perusahaan. Dengan demikian mampu diartikan bahwasanya semakin baik *organizational commitment* karyawan menjadikan makin cenderung rendah pula *employee turnover intention* karyawan terhadap perusahaan. Sehingga dengan tingginya komitmen organisasi dapat mempengaruhi keinginannya mengundurkan diri dari perusahaan semakin kecil.

Hasil studi ini sejalan bersama hasil studi yang telah dijalankan oleh Suwistingtyas et al (2022) dan Putra (2018) yang memperlihatkan variabel *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *employee turnover intention*.



#### 4.6.3. Pengaruh *Distributive Justice* terhadap *Employee Turnover Intention*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan terhadap *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Dengan demikian, dapat diartikan bahwa semakin baik *distributive justice* yang terasa oleh karyawan menjadikan makin rendah *employee turnover intention* karyawan. Pada organisasi, karyawan merasakan adanya keadilan dan kesesuaian dalam kompensasi. Kompensasi yang diberikan oleh pemimpin berkesesuaian pada kontribusi yang diberikannya oleh karyawan teruntuk organisasi.

Dalam sistem kompensasi, karyawan mendapatkan kompensasi yang berkesesuaian dengan jumlah target klien yang telah dicapai secara transparan dan adil, semakin banyak karyawan mendapatkan target klien maka semakin banyak juga kompensasi yang didapatkan oleh karyawan. Sehingga keadilan mengenai kompensasi ini akan terjadi berdasarkan dengan tingkat usaha dan kerja keras karyawan terhadap pencapaian pekerjaan yang dilakukan. Keadilan ini dapat memiliki sentuhan terkait persepsi karyawan pada adilnya atau tidaknya karir yang mereka peroleh di pekerjaan (Riyanto et al., 2017).

Hasil studi ini sejalan bersama hasil studi yang berhasil dijalankan oleh Atmojo & Tjahjono (2016) yang memperlihatkan variabel *distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*.

#### 4.6.4. Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Employee Turnover Intention*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *procedural justice* memiliki pengaruhnya yang negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Dalam organisasi ini, karyawan merasakan adanya keadilan karena tidak ada pemihakan terhadap karyawan satu sama lain perihal *jobdesk*. Pemimpin juga melibatkan semua pihak dalam pembagian divisi sesuai dengan prosedur, dan melibatkan semua karyawan untuk berpartisipasi aktif mencari klien di lapangan. Ketika karyawan merasa bahwa proses pengambilan keputusan di tempat kerja adil, mereka cenderung lebih puas Dengan adanya keadilan prosedural di organisasi, maka akan berdampak pada pegawai karena pegawai merasa dilibatkan dalam prosedur sehingga merasakan adanya sebuah keadilan prosedural. Dengan demikian, mampu dimaknai bahwasanya makin baik *procedural justice* yang dirasakannya oleh karyawan menjadikan makin rendah *employee turnover intention* karyawan.

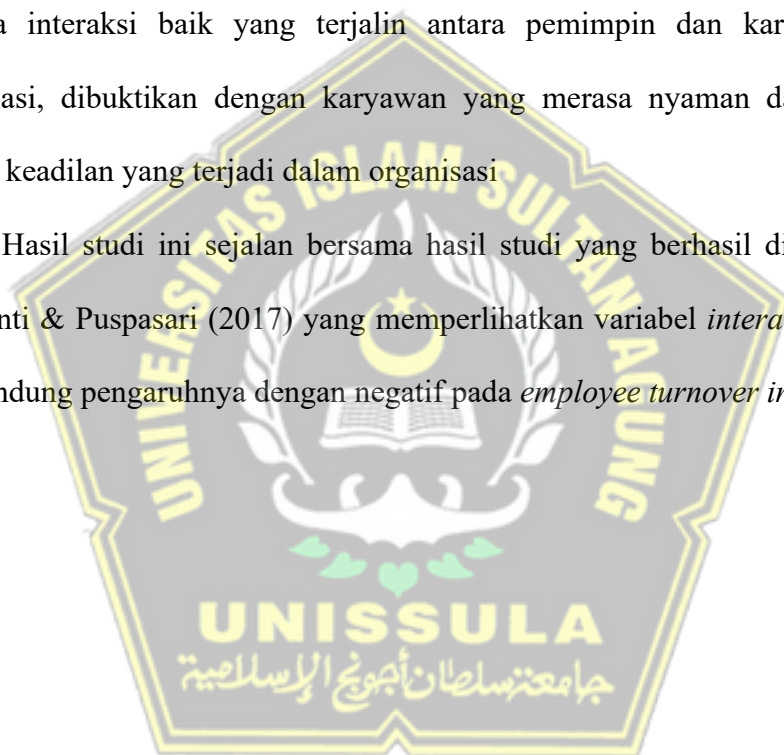
Hasil studi ini sejalan bersama hasil studi yang berhasil dijalankan oleh Batool & Shah (2017) yang memberi pembuktian variabel *procedural justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*.

#### 4.6.5. Pengaruh *Interactional Justice* terhadap *Employee Turnover Intention*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasanya *interactional justice* memiliki pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Dengan demikian, mampu diartikan bahwasanya makin baik *interactional justice* yang dirasakannya oleh

karyawan menjadikan makin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dalam organisasi ini, karyawan merasa mendapatkan perhatian dan komunikasi yang efektif dan transparan dari pemimpin mengenai pekerjaan yang dilakukan dan memastikan informasi penting disampaikan dengan jelas dan tepat waktu kepada semua karyawan. Karyawan juga merasa mendapatkan hak yang sesuai dengan prosedur yang ada dan diperlakukan yang sama antara karyawan tanpa diskriminasi. Adanya interaksi baik yang terjalin antara pemimpin dan karyawan dalam organisasi, dibuktikan dengan karyawan yang merasa nyaman dan merasakan adanya keadilan yang terjadi dalam organisasi

Hasil studi ini sejalan bersama hasil studi yang berhasil dijalankan oleh Tjahyanti & Puspasari (2017) yang memperlihatkan variabel *interactional justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif pada *employee turnover intention*.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasar kepada studi serta pembahasan yang telah dijalankan *ethical leadership behavior, organizational commitment, distributive justice, procedural justice*, dan *interactional justice* terhadap *employee turnover intention* pada *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA), maka mampu dibuat simpulan sebagai berikut:

1. *Ethical pada behavior* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan terhadap *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Artinya, semakin baik *ethical leadership behavior* yang dirasakannya oleh karyawan menjadikan makin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dengan adanya pemimpin yang jujur, adil, bertanggung jawab dan peduli, maka akan menurunkan *employee turnover intention sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA).
1. *Organizational commitment* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Artinya, semakin baik *organizational commitment* pada karyawan maka semakin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dengan adanya perasaan karyawan yang setia, keinginannya secara kuat teruntuk tetap bekerja, berkewajiban agar terus

berada, dan adanya ikatan emosional, maka akan menurunkan *employee turnover intention sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA).

2. *Distributive justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Artinya, semakin baik *distributive justice* yang dirasakan oleh karyawan maka semakin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dengan adanya keadilan perusahaan yang dirasakan oleh karyawan dari kompensasi yang sesuai dengan usaha, kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, kompensasi yang sesuai dengan kontribusi terhadap organisasi, dan kompensasi yang sesuai dengan kinerja, maka akan menurunkan *employee turnover intention sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA).
3. *Procedural justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Artinya, semakin baik *procedural justice* yang dirasakan oleh karyawan maka semakin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dalam studi ini *Procedural justice* menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi rendahnya *employee turnover intention*. Dengan adanya prosedur perusahaan yang dirasakan oleh karyawan dari prosedur yang adil dan konsisten, menghindari pemihakan, melibatkan semua pihak, dan standar etika dan moral, maka akan menurunkan *employee turnover intention sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA).

4. *Interactional justice* mengandung pengaruhnya dengan negatif signifikan pada *employee turnover intention* bagi *sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA). Artinya, semakin baik *interactional justice* yang dirasakannya oleh karyawan menjadikan makin rendah *employee turnover intention* karyawan. Dengan adanya keadilan perusahaan yang dirasakan oleh karyawan dari peraturan sesuai prosedur, kebijakan dan prosedur organisasi berjalan baik, interaksi pegawai dengan atasan berjalan baik, perhatian terhadap pendapat pegawai, perhatian terhadap hak pegawai sesuai prosedur, maka akan menurunkan *employee turnover intention sales person* PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA).

## 5.2.Saran

Berdasar kepada kesimpulan yang telah terjabarkan, maka disajikan saran yang diharapkan mampu menurunkan *employee turnover intention*. Adapun saran-saran yang disajikan yakni sebagai berikut:

1. Berhubungan pada variabel *ethical leadership behavior* bersama nilai rata-rata indikator terendahnya yakni indikator “Jujur”, diharapkan pimpinan PT. Danamas Insan Kreasi Andalan (DIKA) dapat membangun budaya kerja yang lebih jujur dalam melakukan tugas pekerjaan sehingga dapat meningkatkan keyakinan dari karyawan untuk bertahan di perusahaan.
1. Berhubungan pada variabel *organizational commitment* yang mengemban nilai rata-rata indikator terendahnya yakni indikator “Adanya ikatan emosional”. Ikatan emosional dapat dibentuk dengan mengadakan kegiatan



bersama seperti berwisata. Dengan begitu diharapkan perusahaan dapat lebih dekat dengan karyawan sehingga karyawan lebih merasa diperhatikan oleh perusahaan khususnya pimpinan kepada bawahannya.

2. Berhubungan pada variabel *distributive justice* yang mengemban nilai rata-rata indikator terendahnya yakni indikator “Kompensasi yang sesuai dengan usaha”, hal tersebut bisa dibenahi dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan jumlah target yang dicapai oleh karyawan *sales person* PT. DIKA. Dengan begitu diharapkan perusahaan dapat memberikan keadilan dalam memberikan kompensasi terhadap karyawan karena dinilai karyawan kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan.
3. Berhubungan pada variabel *procedural justice* yang mengemban nilai rata-rata indikator terendahnya yakni indikator “Prosedur yang adil dan konsisten”. Penerapan prosedur yang adil dan konsisten dapat dilakukan dalam hal penilaian kinerja yang transparan dan tidak bias, dengan begitu diharapkan perusahaan dapat melaksanakan prosedur yang sudah ditentukan oleh perusahaan dan pemerintah. Karena perusahaan dinilai tidak memberlakukan prosedur yang adil sehingga merugikan karyawan.
4. Berhubungan pada variabel *interactional justice* yang mengemban nilai rata-rata indikator terendahnya yakni indikator “Perhatian terhadap pendapat pegawai”, hal tersebut dapat dicapai dengan cara pemimpin mendengarkan aspirasi dan kekhawatiran karyawan dalam pekerjaan.

Dengan begitu diharapkan perusahaan khususnya pimpinan dapat memperhatikan karyawan dari segi pendapat sehingga karyawan merasa diperhatikan dan diikutsertakan dalam perusahaan..

### 5.3. Agenda Penelitian Mendatang

Adapun saran untuk agenda penelitian mendatang adalah dengan menggunakan variabel-variabel lainnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kuncoro & Suprpto (2022). mengemukakan bahwa untuk menurunkan *employee turnover intention* mampu dipengaruhi dengan stres kerja, beban kerja, beserta lingkungan kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Brashear, T. G., Manolis, C., & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3 SPEC. ISS.), 241–249. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00134-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00134-6)
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015a). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Harahap, A. M., Junita, A., & Setiawan, T. (2022). KEADILAN INTERAKSIONAL DAN HUMAN RELATION DIMODERASI PERILAKU ‘ MEMILIKI ’ ORGANISASI Pendahuluan Kajian Teori. 11(1), 28–42.
- Herdiyanti, Arta, D. N. C., Yusuf, M., Sutrisno, & Suyatno, A. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 523–530. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2499>
- I Gusti Ayu Putri Ari Melya Dewi, I Nyoman Mustika, S. R. W. (2023). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, DISIPLIN KERJA DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT MONITOR SARI TEKNIK DENPASAR. 4(64), 2397–2415.
- Istiqomah, I., & Adi, K. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 2(2), 96. <https://doi.org/10.37849/mici.v2i2.217>
- Kerja, P. K., & Dan, B. O. (2023). KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PT NESIA PAN PACIFIC KNIT DI KABUPATEN. 145–157.

- Kusuma, I. A. C. D., & Piartrini, P. S. (2017). Pengaruh Keadilan Distributif, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Kalkulatif Terhadap Minat Keluar Pada Karyawan Hotel Diwangkara. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(5), 2671–2699.
- Manajemen, J. I., & Lusiana, H. (n.d.). *PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KEPUASAN KERJA*. 1–13.  
<https://doi.org/10.31602/atd.v4i1.1874>
- Mulyana, A. R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Literatur Review Kepemimpinan Etis. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 983. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.1219>
- Olivia Yuni Ayu Wulandari dan Triyono. (2022). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol . 9 No . 1 Januari 2022 E - ISSN Article Info Article History : Keyword : 9(1), 33–43.
- Puryana, P. P., & Priyono, P. (2017). Menurunkan Intense Turnover Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Study and Management Research*, 14(1), 47. <https://doi.org/10.55916/smart.v14i1.32>
- Ratnaningsih, D. S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1267–1278. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1267-1278>
- Roni Aswad, & Donal Devi Amdanata. (2023). Kepemimpinan Etis Dan Perilaku Kerja Inovatif. *Amnesia (Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(3), 134–138. <https://doi.org/10.61167/amnesia.v1i3.83>
- Sari, A. M. (2024). Faktor-Faktor Penyebab Turnover Intention Pada Gen Z (Studi Pada Pengguna Sosial Media). *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7(2), 809–820.
- Soni, I. S. K., & Rifky Prasetyo, A. (2022). Memperkuat Komitmen Organisasional: Peran Budaya Organisasi, Keadilan Distributif dan

Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 11–26.

<https://doi.org/10.30656/jm.v12i1.3497>

Suhakim, A. I., Badrianto, Y., Bangsa, U. P., Korespondensi, E., & Karyawan, T. I. (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention*. 137–146.

Tewal, B., Nelwan, O. S., & Sendow, G. M. (2021). *KEADILAN DALAM ORGANISASI*.

Wijaya, S. (2023). *PENGARUH ETHICAL LEADERSHIP DALAM MENCIPTAKAN WORK ENGAGEMENT KARYAWAN Shierli*. 12(1), 378–392.

Adirinarso, D. (2023). *PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KEADILAN INTERAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. *Nucl. Phys.*, 104-116.

Demirtas, O. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 59-67.

Kuncoro, Ahmad Bayu; Suprpto, Y. L. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Valdo Sumber Daya Mandiri Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 20(1), 105–123.