

**STRATEGI MENURUNKAN *TURNOVER INTENTION*
MELALUI ANALISIS KEADILAN ORGANISASI , *JOB*
INSECURITY, DAN KEPUASAN KERJA PADA
KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG**

**Skripsi
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat S1 Program Studi Manajemen**



**Disusun Oleh:
Fatimah Nur Fadlila
NIM. 30402300140**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

ANALISIS *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEADILAN ORGANISASI, *JOB INSECURITY*, DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG

Disusun Oleh:

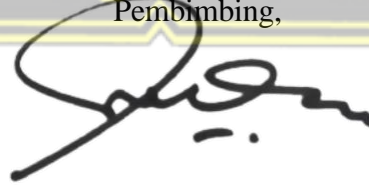
Fatimah Nur Fadlila

NIM: 30402300140

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

Semarang, 6 Maret 2025

Pembimbing,



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

NIDN: 0608036701

ANALISIS *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEADILAN ORGANISASI, *JOB INSECURITY*, DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG

Disusun Oleh:

Fatimah Nur Fadlila

NIM: 30402300140

Pada Tanggal 2 Oktober 2025

Pembimbing

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

NIDN: 0608036701

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

Gelar Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M
NIK. 210416055

HALAMAN PERNYATAAN

Nama : Fatimah Nur Fadlila
NIM : 30402300140
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“ANALISIS TURNOVER INTENTION MELALUI KEADILAN ORGANISASI, JOB INSECURITY, DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 2 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Fatimah Nur Fadlila

NIM. 30402300140

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fatimah Nur Fadlila

NIM 30402300140

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya tulis ilmiah Skripsi dengan judul : **“ANALISIS *TURNOVER INTENTION* MELALUI KEADILAN ORGANISASI, *JOB INSECURITY*, DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG”**. Merupakan karya tulis sendiri tidak ada unsur plagiarisme. Menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksekutif untuk disimpan, dialih, dimediasikan, dikelola dalam data dan dipublikasikannya di internet maupun media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam karya ilmiah ini. Penulis siap menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 2 Oktober 2025

Yang menyatakan,



Fatimah Nur Fadlila

NIM. 30402300140

ABSTRAK

Tingginya tingkat turnover intention pada generasi Z menjadi tantangan serius bagi perusahaan dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan generasi Z di Kota Semarang dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention. Job insecurity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan keadilan organisasi dan job insecurity terhadap turnover intention. Temuan ini menegaskan pentingnya keadilan organisasi dan pengelolaan rasa aman kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menurunkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Kata kunci: Keadilan organisasi, Job insecurity, Kepuasan kerja, Turnover Intention, Generasi Z

ABSTRACT

The high level of turnover intention among Generation Z employees poses a serious challenge for companies in retaining quality human resources. This study aims to analyze the effect of organizational justice and job insecurity on turnover intention, with job satisfaction as mediating variable. This research employed a quantitative method using Structural Equation Modelling (SEM-PLS). Data were collected through questionnaires distributed to Generation Z employees in Semarang City, involving 100 respondents. The results indicate that organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction, and a negative significant effect on turnover intention. Job insecurity negatively affects job satisfaction and positively influences turnover intention. Furthermore, job satisfaction plays a mediating role in the relationship between organizational justice and job insecurity toward turnover intention. These findings highlight the importance of organizational justice and the management of job insecurity in enhancing job satisfaction and reducing employees' intention to leave the company.

Keywords: Organizational justice, Job Insecurity, Job satisfaction, Turnover intention, Generation Z

KATA PENGANTAR

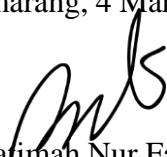
Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pra-skripsi ini dengan judul “ANALISIS TURNOVER INTENTION MELALUI KEADILAN ORGANISASI, JOB INSECURITY, DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Z DI KOTA SEMARANG” sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sultan Agung Semarang.

Dalam penulisan Pra-Skripsi, penulis menyadari bahwa Pra-Skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si. selaku pembimbing yang mengarahkan dan membimbing dalam penulisan Pra-Skripsi ini.
2. Para bapak dan ibu dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu dan dukungan.
3. Kedua orang tua, kakak, dan seluruh keluarga yang telah memberikan doa dan dukungan serta motivasi sehingga penulisan Pra-Skripsi ini berjalan dengan lancar.
4. Teman-teman yang membantu memberi ide, motivasi dan dukungan selama pelaksanaan penyusunan Pra-Skripsi.
5. Semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, yang telah berkenan membantu dalam penulisan praskripsi ini.

Semoga Tugas Akhir ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi seluruh pihak yang membutuhkan dan memperluas wawasan bagi para pembaca.

Semarang, 4 Maret 2025


Fatimah Nur Fadlila

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II.....	6
KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Keadilan Organisasi	6
2.2 Job Insecurity.....	8
2.3 Kepuasan Kerja.....	10
2.4 Turnover Intention	11
2.5 Pengembangan Hipotesis	14
2.5.1 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	14
2.5.2 Hubungan <i>Job Insecurity</i> terhadap Kepuasan Kerja.....	15
2.5.3 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap <i>Turnover Intention</i>	15
2.5.4 Hubungan <i>Job Insecurity</i> terhadap <i>Turnover Intention</i>	16
2.5.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i>	17
2.6 Kerangka Pemikiran.....	18
BAB III.....	19
METODOLOGI PENELITIAN	19

3.1	Jenis Penelitian	19
3.2	Populasi dan Sampel.....	19
3.2.1	Populasi	19
3.2.2	Sampel	20
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	21
3.3.1	Data Primer	21
3.3.2	Data Sekunder	21
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	21
3.5	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	22
3.5.1	Variabel Independen.....	22
3.5.2	Variabel Intervening	22
3.5.3	Variabel Dependen	22
3.5.4	Definisi Operasional	22
3.6	Metode Analisis	23
3.6.1	Model Pengukuran (Outer Model)	25
3.6.2	Model Struktural (Inner Model)	26
3.6.3	Pengujian Hipotesis	27
BAB IV	28
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	28
4.1	Karakteristik Responden.....	28
4.1.1	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	28
4.1.2	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	29
4.1.3	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	29
4.1.4	Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan	30
4.1.5	Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja.....	30
4.1.6	Karakteristik Responden berdasarkan Sektor dan Bidang Pekerjaan	
	31	
4.2	Analisis Deskriptif	32
4.2.1	Variabel Keadilan Organisasi	33
4.2.2	Variabel Job Insecurity	34
4.2.3	Variabel Kepuasan Kerja.....	35
4.2.4	Variabel Turnover Intention	36

4.3	Analisis Outer Model.....	37
4.3.1	Uji Validitas.....	37
4.3.2	Uji Reliabilitas.....	41
4.4	Analisis Inner Model	43
4.4.1	R-Square (R²)	44
4.4.2	Q-Square (O²).....	45
4.4.3	F-Square (L²).....	45
4.5	Uji Hipotesis (Bootstrapping)	47
4.6	Specific Indirect Effect	49
4.7	Pembahasan	50
BAB V.....		58
PENUTUP		58
5.1	Kesimpulan	58
5.2	Saran	59
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	60
5.4	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....		62



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Definisi Operasional	23
Tabel 4.1 Usia Responden	28
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	29
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden	29
Tabel 4.4 Penghasilan Responden	30
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden	31
Tabel 4.6 Sektor Pekerjaan Responden	31
Tabel 4.7 Nilai Skor dan Kategori	32
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi (X1)	33
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Job Insecurity	34
Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	35
Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Turnover Intention	36
Tabel 4.12 Outer Loading	38
Tabel 4.13 Hasil Uji Deskriminan Validity	40
Tabel 4.14 Tabel nilai AVE	41
Tabel 4.15 Nilai Reliability dari Model Penelitian	42
Tabel 4.16 Cronbach Alpha	43
Tabel 4.17 R-Square	44
Tabel 4.18 Q-Square	45
Tabel 4.19 F-Square	46
Tabel 4.20 Uji Hipotesis	47
Tabel 4.21 Hasil Uji Specific Indirect Effect	49



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia.....	1
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	18
Gambar 4.1 Nilai Outer Loading	36
Gambar 4.2 Inner Model	42

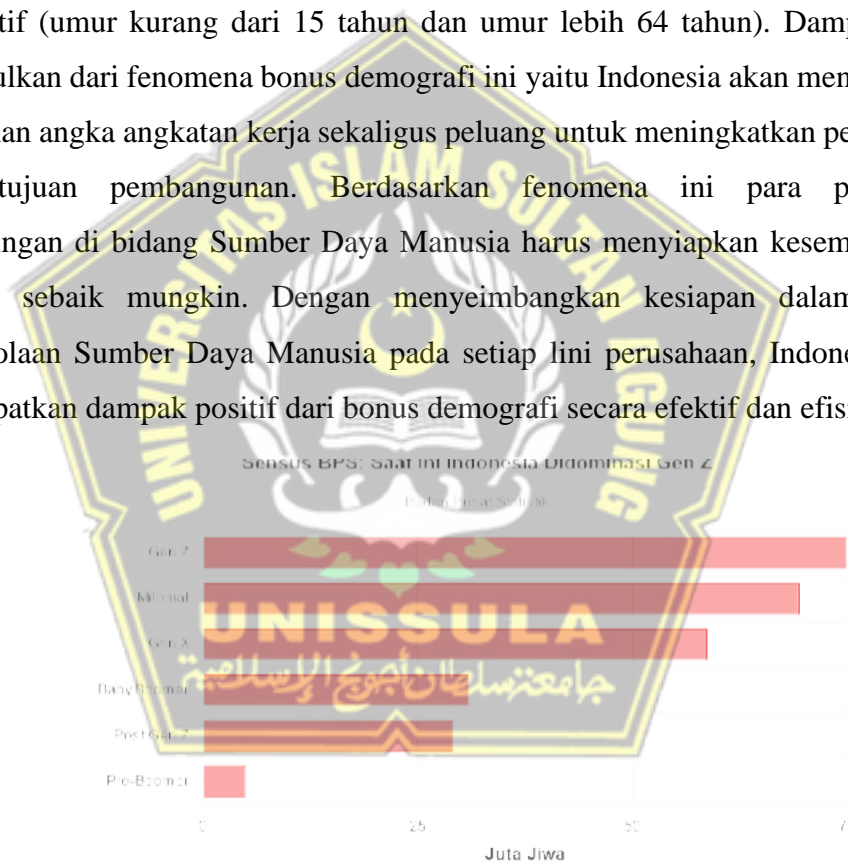


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sedang mengalami bonus demografi yang sudah dimulai sejak tahun 2015 dan akan terus berlangsung sampai puncaknya pada tahun 2020-2035 (BPS, 2023). Bonus Demografi sendiri yaitu suatu kondisi ketika jumlah penduduk usia produktif (umur 15-64 tahun) lebih banyak jumlahnya dibanding usia non produktif (umur kurang dari 15 tahun dan umur lebih 64 tahun). Dampak yang ditimbulkan dari fenomena bonus demografi ini yaitu Indonesia akan mendapatkan tambahan angka angkatan kerja sekaligus peluang untuk meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan pembangunan. Berdasarkan fenomena ini para pemangku kepentingan di bidang Sumber Daya Manusia harus menyiapkan kesempatan ini dengan sebaik mungkin. Dengan menyeimbangkan kesiapan dalam bidang pengelolaan Sumber Daya Manusia pada setiap lini perusahaan, Indonesia akan mendapatkan dampak positif dari bonus demografi secara efektif dan efisien.



Gambar 1.1 Komposisi Penduduk Indonesia

Berdasarkan hasil sensus dari BPS yang dikutip dari (Rainer, 2023) menunjukkan saat ini komposisi penduduk Indonesia terbagi menjadi 6 generasi, dan Generasi Z merupakan penduduk terbanyak di Indonesia dengan jumlah sekitar 75 juta penduduk. Generasi Z sendiri adalah generasi yang lahir pada tahun 1997 sampai tahun 2012 dan usianya sekarang yaitu 13 tahun sampai 28 tahun. Usia tersebut merupakan usia produktif dan menunjukkan bahwa Generasi Z sudah

mulai memasuki dunia kerja. Dengan mulai masuknya Generasi Z di dunia kerja maka para pemangku kepentingan Sumber Daya Manusia perlu membuat sebuah kebijakan untuk menyesuaikan siklus dunia kerja dengan karakteristik Generasi Z.

Hasil riset yang dilakukan oleh Jobplanet mengungkapkan bahwa Generasi Z merupakan generasi yang memiliki tingkat kesetiaan yang paling rendah dalam dunia kerja. Data riset tersebut menunjukkan bahwa 57,3 persen dari total responden Generasi Z berpindah kerja setelah satu tahun bekerja di suatu tempat (Kompas, 2017). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z masih belum siap untuk terikat dengan perusahaan dengan waktu yang lama. Fenomena *turnover intention* sendiri pada dasarnya sama seperti keinginan berpindahnya karyawan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya (Nazenin, 2014).

Dengan adanya fenomena ini menjadikan topik *turnover intention* sebagai pembahasan yang penting untuk dikaji. Karena tingkat *turnover intention* yang tinggi dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan harus melakukan proses rekrutmen serta pelatihan kembali yang akan berimbas pada pengeluaran keuangan perusahaan. Dampak lainnya yaitu akan muncul hambatan kinerja bagi karyawan lain yang akan berimbas juga dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

(Andina, 2023) menyatakan bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan, diantaranya yaitu kompensasi, *job insecurity*, stres kerja, dan kepuasan kerja. Sementara menurut (Bahtiar, 2016) *turnover intention* dipengaruhi oleh keadilan organisasi. Dan dalam penelitian ini akan dibahas 3 variabel yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu keadilan organisasi, *job insecurity*, dan kepuasan kerja.

Dikutip dari (Business Insider, 2021) mengenai karakteristik Generasi Z yang tumbuh dengan teknologi, internet, dan media sosial ini sering kali mendapatkan stereotip sebagai generasi pecandu teknologi, antisosial dan pejuang keadilan sosial. Oleh karena itu persepsi keadilan organisasi oleh pekerja Generasi Z perlu diperhatikan karena dapat berpengaruh dengan kinerja serta komitmennya terhadap perusahaan. Keadilan Organisasi menurut (Primadineska, 2021) yaitu persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, apakah perlakuan

tersebut adil atau tidak. Dalam penelitian ini, keadilan organisasi akan dikelompokkan menjadi tiga dimensi yaitu distributif, prosedural, dan interaksional.

Faktor lain yang menjadi sebab munculnya niat mengundurkan diri yaitu *job insecurity* (Andina, 2023). *Job insecurity* yaitu keseluruhan kekhawatiran atau rasa tidak aman tentang eksistensi keberlangsungan pekerjaannya di masa depan yang berkaitan dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, dan penurunan penghasilan yang menyebabkan keadaan stress, cemas dan perasaan tidak aman (Wiguna, 2018). Bentuk nyata dari ketidakamanan dalam bekerja yang dirasakan karyawan seperti rasa takut kehilangan pekerjaan, penggantian posisi, dipindahkan ke posisi lain atau bahkan dipecat secara permanen.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh (Nela Richardson, 2023) dalam *ADP Research Institute* pada tahun 2023: *People Work 2023 A Global Workforce View* menyebutkan bahwa 55% Generasi Z merasa tidak aman dalam pekerjaan mereka. Pekerja Gen Z tersebut mempertimbangkan untuk berganti ke industri lain, seperti memulai bisnis, atau pensiun dini. Dampak yang ditimbulkan dari adanya rasa ketidakamanan kerja seorang karyawan adalah rasa ketidaknyamanan dan pikiran negatif tentang pekerjaannya yang akan berimbas munculnya niat untuk mencari pekerjaan lain.

Adanya pengaruh positif dari *job insecurity* terhadap *turnover intention* telah dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh (Mayora, 2023). Dalam penelitian itu juga dijelaskan jika *job insecurity* semakin dibiarkan maka akan mengakibatkan karyawan tidak fokus dalam bekerja dan berakibat tingginya turnover pada karyawan. Selain itu penelitian lain yang dilakukan oleh (Maulana, 2024) juga menunjukkan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *job insecurity* dan *turnover intention*. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gayatri, 2020) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh secara signifikan antara *job insecurity* dengan *turnover intention*.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang sudah dijelaskan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait peran keadilan organisasi dan *job*

insecurity terhadap *turnover intention* karyawan Generasi Z di Semarang dengan kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kota Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kota Semarang?
3. Bagaimana pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang?
5. Bagaimana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kota Semarang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja karyawan Generasi Z di Kota Semarang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention* karyawan Generasi Z di Kota Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Praktisi

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan referensi alternatif dalam berbagai permasalahan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang

berkaitan dengan keadilan organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan dengan objek penelitian adalah Generasi Z.

2. Bagi Peneliti

Untuk menerapkan ilmu teori yang telah diperoleh dalam perkuliahan serta menambah pengetahuan dan wawasan tentang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada keadilan organisasi, *job insecurity*, *turnover intention* dan kepuasan kerja.

3. Bagi Institusi

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau masukan kepada perusahaan yang membutuhkan dalam rangka mengambil kebijakan yang berkaitan dengan *turnover intention* karyawan Generasi Z yang dipengaruhi oleh keadilan karyawan, *job insecurity*, dan kepuasan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Keadilan Organisasi

Keadilan Organisasi menurut (Primadineska, 2021) yaitu persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, apakah perlakuan tersebut adil atau tidak. Sementara (Robinson, 2019) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai perlakuan dan perilaku yang diberikan secara setara kepada semua karyawan tanpa memandang status atau jabatan mereka. Dan dapat dikatakan adil apabila karyawan diberikan hak sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Pendapat lainnya dari (Wedantha, 2016) dalam hasil jurnalnya menjelaskan bahwa ketidakadilan dalam suatu organisasi timbul akibat kurangnya pengakuan atas kinerja karyawan oleh atasan dan rendahnya kompensasi bagi karyawan. Hal ini berujung pada turunnya kepuasan kerja yang menyebabkan karyawan ingin berganti pekerjaan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, yang mencakup aspek kesetaraan dalam perlakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan tanpa memandang status atau jabatan. Keadilan ini tercapai ketika hak karyawan diberikan sesuai dengan kontribusinya terhadap perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan dapat muncul akibat kurangnya pengakuan atas kinerja atau rendahnya kompensasi, yang berdampak pada tingkat kepuasan kerja serta potensi keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja lain.

(Primadineska, 2021) dalam penelitiannya membagi persepsi keadilan organisasi menjadi 3 dimensi diantaranya yaitu:

- 1) Dimensi keadilan distributif yang mengacu pada keadilan berdasarkan *outcome* organisasi. Outcome tersebut dapat berupa gaji, promosi, maupun keuntungan lainnya yang bisa dikatakan adil apabila sudah sesuai dengan input yang karyawan berikan.

- 2) Dimensi keadilan prosedural yang mengacu pada cara organisasi dalam mendistribusikan *outcome* nya, apakah proses pendistribusian sudah transparan, tidak bias, dan etis yang berkaitan dengan penentuan hasil yang akan diberikan kepada anggota organisasi.
- 3) Dimensi keadilan interaksional yaitu bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan serta pengalokasian sumber daya organisasi.

Persepsi keadilan ini bisa dilihat dari tingkat ketulusan atas perlakuannya kepada karyawan, bagaimana intensitas interaksi dengan karyawan, serta manajemen organisasi.

Menurut (Rejeki, 2015) terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keadilan organisasi yaitu sebagai berikut.

a. Karakteristik tugas

Cara karyawan melaksanakan tugasnya dan segala konsekuensi yang harus mereka terima sebagai hasilnya. Deskripsi pekerjaan dan proses evaluasi yang jelas akan memperkuat rasa keadilan karyawan dalam perusahaan.

b. Tingkat kepercayaan pegawai

Sejauh mana karyawan memercayai atasan mereka (peran dan kepemimpinan mereka) dalam perusahaan. Semakin tinggi kepercayaan terhadap atasan, semakin besar pula rasa keadilan organisasional karyawan dalam perusahaan.

c. Frekuensi *feedback*

Semakin sering umpan balik diberikan, semakin besar persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dalam perusahaan.

d. Kinerja manajerial

Sejauh mana kebijakan tempat kerja diterapkan secara adil dan konsisten serta karyawan dihormati tanpa bias pribadi akan meningkatkan persepsi karyawan tentang keadilan organisasi di perusahaan.

e. Budaya organisasi

Persepsi terhadap sistem dan nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi juga dapat mempengaruhi meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dalam perusahaan.

2.2 Job Insecurity

Menurut (Saputro, 2016) *job insecurity* adalah kondisi psikologis seseorang yang negatif karena perasaan yang tidak baik seperti perasaan bingung, tidak aman, ketakutan, stres maupun ketidakpastian yang ditimbulkan dari pekerjaannya. Sementara menurut Yuliani dalam (Wiguna, 2018) *job insecurity* adalah keseluruhan kekhawatiran atau rasa tidak aman tentang eksistensi keberlangsungan pekerjaannya di masa depan yang berkaitan dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, dan penurunan penghasilan yang menyebabkan keadaan stress, cemas dan tidak aman. Pendapat lain dari (Nurfauzan & Halilah, 2017) menyebutkan *job insecurity* adalah kondisi ketika seseorang bekerja namun mengalami gangguan psikologis yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan pekerjaan dan kepastian keberlanjutan pekerjaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi yang sudah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* adalah kondisi psikologis negatif yang dialami seseorang akibat ketidakpastian keberlanjutan pekerjaan, yang dapat menimbulkan perasaan bingung, tidak aman, stres, dan cemas. Hal ini terkait dengan kestabilan pekerjaan, perkembangan karir, penurunan penghasilan, serta dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan organisasi.

Grennhalgh dan Rosenblatt dalam (Saputro, 2016) menjelaskan beberapa indikator dari *job insecurity* yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan, seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat gaji yang sekarang atau memperoleh kenaikan gaji.

2. Arti pekerjaan itu sebagai individu, seperti seberapa pentingnya aspek pekerja tersebut bagi individu mempengaruhi tingkat *insecure* atau rasa tidak amannya.
3. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi, yang dapat mempengaruhi keseluruhan kerja individu.
4. Tingkat kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut.

(Ashford, 1989) menyebutkan bahwa tingginya *job insecurity* dapat berdampak pada:

- 1) Komitmen organisasi yang rendah
Rasa ketidakamanan yang dialami oleh karyawan dapat timbul akibat persepsi mengenai perusahaan yang melakukan pembatalan kontrak psikologis. Situasi ini tentunya dapat menyebabkan dampak seperti berkurangnya loyalitas atau bahkan hilangnya sama sekali, yang disebabkan oleh kekecewaan, dan pada akhirnya dapat mengancam keberlangsungan pekerjaan.
- 2) Kepercayaan pada organisasi menjadi rendah
Persepsi karyawan tentang ketidakmampuan perusahaan dalam menciptakan atau menjaga komitmen setiap individu dapat mengakibatkan menurunnya tingkat kepercayaan atau komitmen karyawan terhadap perusahaan.
- 3) Kepuasan kerja yang rendah
Karyawan yang memiliki persepsi rendah terhadap ketidakamanan pekerjaan cenderung merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka.
- 4) Peningkatan niat untuk berhenti
Niat untuk berpindah kerja dapat dipengaruhi oleh perasaan tidak aman dalam pekerjaan yang dialami oleh karyawan. Ketidakamanan kerja berkaitan langsung dengan tingkat stres yang dapat memicu keinginan untuk menjauh dari pekerjaan, sehingga individu berusaha menghindari perasaan negatif tersebut. Oleh karena itu, ketidakamanan kerja

seharusnya memiliki hubungan positif dengan motivasi untuk tetap bekerja.

2.3 Kepuasan Kerja

Hasibuan dalam (Nabawi, 2019) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dalam etika kerja, disiplin, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dirasakan baik dalam konteks pekerjaan, di luar pekerjaan, maupun dalam kombinasi keduanya. Sementara (Syahronica, 2015) memberikan penjelasan definisi kepuasan kerja yaitu keadaan emosional seorang karyawan ketika terjadi kesesuaian antara tingkat kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan dan tingkat kompensasi yang diinginkan oleh karyawan. Kompensasi karyawan ini dapat berupa uang atau non-uang. Menurut (Nasution, 2019) kepuasan kerja yang tinggi merupakan tanda bahwa karyawan mempunyai sikap positif terhadap pekerjaan dan tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi ditandai dengan kedisiplinan, prestasi kerja dan kerjasama yang harmonis, sehingga membuat karyawan betah di tempat kerjanya. Demikian pula, tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dan ingin meninggalkan pekerjaan mereka saat ini. Ketidakpuasan kerja juga berkontribusi terhadap rendahnya produktivitas karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi emosional dan perasaan positif seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan dan kesesuaian antara kompensasi yang diterima dengan yang diharapkan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, ditandai dengan kedisiplinan, prestasi kerja, dan kerjasama yang baik, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas karyawan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan keinginan untuk keluar dari pekerjaan serta menurunkan produktivitas karyawan.

Adapun indikator untuk mengukur tingkat kepuasan kerja menurut (Saris & Gallhofer, 2020) yaitu.

- 1) Direct: Tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan secara langsung diukur dengan pertanyaan langsung sejauh mana mereka puas dengan pekerjaan saat ini.
- 2) Other Job: Keinginan individu untuk beralih pekerjaan saat ini dengan pekerjaan lain. Semakin tinggi keinginan ini, semakin rendah tingkat kepuasan kerja.
- 3) Recommendation: Kesiediaan individu untuk merekomendasikan pekerjaan atau organisasi kepada orang lain sebagai tempat kerja yang baik.
- 4) Choose Again: Tingkat kecenderungan individu untuk tetap memilih pekerjaan saat ini jika mereka diberikan kesempatan untuk memiliki kembali.

2.4 Turnover Intention

Definisi *turnover intention* menurut (Syaefudin, 2020) adalah perpindahan kerja dimana karyawan tersebut tidak memperoleh sesuatu yang ia inginkan di perusahaan tempat ia bekerja. Sementara definisi *turnover intention* menurut Mobley dalam (Tanuwijaya & Harjanti, 2016) yaitu kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lain menurut pilihannya sendiri. Dan (Ertas, 2015) menyebutkan bahwa tingginya pergantian karyawan biasanya merupakan tanda bahwa karyawan tidak bahagia dengan posisi dan perusahaan mereka. Ketidakpuasan ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, misalnya karyawan mungkin merasa dibayar rendah, kurang dihargai, atau pekerjaan yang diberikan tidak cukup menantang. Dari pernyataan yang dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* merupakan niat atau kecenderungan karyawan untuk berhenti bekerja, baik karena tidak mendapatkan apa yang diinginkan di perusahaan maupun sebagai keputusan sukarela untuk pindah kerja.

Dampak pergantian karyawan terhadap suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua aspek yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Menurut Wood dan Macaulay (1989) dalam (Ramli, 2014) menyebutkan biaya langsung adalah pengeluaran organisasi dalam hal waktu dan uang untuk mencari, merekrut, dan melatih karyawan baru. Sedangkan untuk biaya tidak langsung, biaya yang terjadi selama proses pencarian karyawan baru menyebabkan organisasi mengalami penurunan produktivitas terutama dalam hal pelayanan yang disebabkan oleh kekurangan staf dan juga kurangnya pengalaman karyawan baru.

Menurut Mobley dalam (Halimah, 2016) terdapat tiga indikator untuk mengukur tingkat *turnover intention* karyawan yaitu:

- a) Mempunyai pikiran untuk keluar (*thinking of quitting*).

Seseorang mungkin berpikir untuk keluar dari pekerjaannya saat ini jika mereka mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaan mereka.

- b) Mencari pekerjaan alternatif (*intention to search for alternatives*).

Seorang karyawan akan mencari pekerjaan baru secara tidak langsung ketika mereka memutuskan untuk keluar.

- c) Niat untuk keluar (*intention to quit*).

Karyawan yang memiliki niat untuk berpindah kerja pada akhirnya akan mengambil keputusan untuk meninggalkan posisinya. Keputusan ini biasanya diambil setelah karyawan tersebut menemukan peluang pekerjaan baru yang lebih menarik.

Ketika seorang karyawan di sebuah perusahaan memutuskan untuk mengundurkan diri, hal ini akan berdampak pada organisasi perusahaan serta memengaruhi karyawan secara individu. Mobley dalam (Halimah, 2016) menjelaskan dampak yang ditimbulkan dari adanya *turnover intention* antara lain:

- 1) Beban kerja.

Karyawan di suatu perusahaan akan menghadapi peningkatan beban kerja apabila terdapat karyawan lain yang memiliki niat

untuk keluar. Oleh karena itu, semakin banyak karyawan yang meninggalkan perusahaan, semakin besar pula beban kerja yang harus ditanggung oleh karyawan yang tersisa.

2) Biaya rekrutmen karyawan.

Ketika seorang karyawan mengundurkan diri dari perusahaan, perusahaan akan melakukan proses rekrutmen untuk mencari pengganti yang dapat mengisi posisi yang kosong dan mengurangi beban kerja yang ditinggalkan. Proses rekrutmen ini tentunya memerlukan biaya yang signifikan, baik dari segi waktu maupun fasilitas yang digunakan selama pelaksanaannya.

3) Biaya latihan.

Karyawan yang baru bergabung tentunya memerlukan adaptasi terhadap seluruh aspek lingkungan kerja, baik yang berkaitan dengan tugas maupun struktur organisasi. Oleh karena itu, penting untuk melaksanakan pelatihan bagi karyawan baru guna mendukung proses penyesuaian tersebut. Pelatihan yang diselenggarakan untuk karyawan akan memerlukan investasi dalam bentuk waktu, tenaga pengajar, dan sumber daya lainnya.

4) Produksi yang hilang.

Keberadaan niat *turnover* di kalangan karyawan dapat menyebabkan penurunan atau kehilangan produksi. Hal ini disebabkan oleh berkurangnya jumlah karyawan dalam perusahaan, yang berdampak langsung pada hasil atau pencapaian yang berkaitan dengan kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi produktivitas kerja karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri, maka semakin besar pula dampak kehilangan produksi atau pencapaian yang dialami oleh perusahaan.

5) Stres kerja karyawan.

Niat untuk berpindah kerja dapat menyebabkan stres pada karyawan yang sudah lama bekerja. Hal ini disebabkan oleh kebutuhan karyawan lama untuk beradaptasi dengan kehadiran

karyawan baru atau harus menanggung beban kerja yang lebih berat akibat kepergian rekan kerja. Dampak paling serius dari stres ini adalah meningkatnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Untuk menjabarkan pengembangan hipotesis didasari dengan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut.

2.5.1 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan meningkat ketika karyawan merasakan keadilan dalam organisasi mereka. Persepsi positif tentang keadilan organisasi oleh karyawan dalam suatu organisasi meningkatkan emosi positif karyawan. Karyawan yang merasakan adanya keadilan di perusahaan akan lebih bahagia dan lebih positif dalam bekerja (Rejeki, 2015).

Penelitian mengenai hubungan keadilan organisasi dengan kepuasan kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian dari (Bahtiar, 2016) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian lain dari (Saraswati, 2018) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya hasil yang sama diperoleh dari penelitian (Sari, 2019) yang menunjukkan adanya pengaruh antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja.

Persepsi keadilan organisasi di kalangan karyawan menimbulkan perasaan positif saat melakukan pekerjaan mereka dan akhirnya membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Semakin banyak keadilan yang dialami karyawan dari perusahaannya, semakin puas mereka dengan pekerjaan mereka. Dari penjelasan diatas maka hipotesis penelitian ini adalah:
H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.2 Hubungan *Job Insecurity* terhadap Kepuasan Kerja

Seorang pegawai akan merasakan kepuasan apabila seluruh tugas yang dilakukannya sesuai dengan harapan, tanpa adanya ancaman atau tekanan yang berkaitan dengan ketidakamanan kerja. Hasil penelitian dari (Januarti, 2023) menunjukkan sebab responden mengalami *job insecurity* yaitu karena adanya perasaan takut akan kehilangan pekerjaan serta peningkatan target penjualan setiap tahunnya sehingga karyawan merasa tertekan dan menjadi beban. Dan hal tersebut yang memunculkan rasa tidak puas pada karyawan. Ketidakpastian pekerjaan juga sering kali menjadi penghalang dalam kegiatan kerja, karena dapat memicu stres yang tidak terduga dan tidak diinginkan.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang hubungan *job insecurity* dan kepuasan kerja. Hasil penelitian dari (Panuntun, 2024) menunjukkan adanya hubungan negatif antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Januarti, 2023) juga menunjukkan hasil negatif atau berlawanan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian itu juga dijelaskan bahwa kepuasan kerja akan meningkat ketika ketidakamanan pekerjaan turun. Dan penelitian yang dilakukan oleh (Satya, 2020) mendapatkan hasil bahwa ketidakamanan kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi ketidakamanan kerja, semakin rendah kepuasan kerja karyawan. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jika seorang karyawan mengalami *job insecurity* maka akan mengurangi rasa puasnya dalam bekerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H2: *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Hubungan Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Pemimpin organisasi perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan (Moria, 2010). Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan

berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, *turnover intention*, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Eberlin, 2005). Dan dampak positif dari adanya keadilan akan menurunkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Bahtiar, 2016) menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*. Penelitian lain dari (Saraswati, 2018) juga memiliki hasil bahwa adanya pengaruh negatif yang signifikan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*. Dan terakhir ada penelitian dari (Juliadi, 2020) yang mendapatkan hasil serupa yaitu adanya pengaruh negatif keadilan organisasi dengan *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa jika karyawan diperlakukan secara adil serta mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan, maka otomatis perspektif keadilan dari karyawan akan tinggi terhadap perusahaan dan *turnover intention* karyawan akan menjadi rendah. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis penelitian ini yaitu:

H3: Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

2.5.4 Hubungan *Job Insecurity* terhadap *Turnover Intention*

Karyawan berpendapat bahwa apabila situasi di perusahaan sudah tidak aman dan tidak dapat memberikan jaminan keamanan, maka lebih baik berpindah ke perusahaan lain yang dianggap mampu memberikan rasa aman, terutama jika ada tawaran atau pengajuan kerja yang diterima dari perusahaan lain. Namun, jika karyawan tersebut belum menerima tawaran atau pengajuan kerja dari perusahaan lain, maka emosi negatif yang dirasakan akan semakin meningkat. Jika situasi ini dibiarkan berlanjut tanpa adanya evaluasi dari pihak manajemen, ada kemungkinan besar hal tersebut dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan di masa depan.

Penelitian tentang *job insecurity* terhadap *turnover intention* yang dilakukan oleh (Andina, 2023) menunjukkan hasil yang positif dan

signifikan. Hal ini memberikan penjelasan bahwa semakin tinggi *job insecurity* yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula niat karyawan untuk mengundur diri dari pekerjaannya. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Maulana, 2024) juga menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *job insecurity* dan *turnover intention*. Hasil yang didapat dari penelitian yang dilakukan oleh (Mayora, 2023) juga menyebutkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel *job insecurity* terhadap *turnover intention*. Hal ini dikarenakan masih adanya karyawan yang merasa takut diberhentikan dari pekerjaannya jika melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaannya dan masih ada karyawan yang khawatir terjadinya pengurangan kompensasi atau gaji yang diterima oleh karyawan. Dalam penelitian itu juga dijelaskan jika *job insecurity* semakin dibiarkan maka akan mengakibatkan karyawan tidak fokus dalam bekerja dan berakibat tingginya *turnover* pada karyawan. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian ini yaitu:

H4: *Job insecurity* berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

2.5.5 Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mampu mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada organisasinya, karena ketika karyawan merasa lebih dihargai dan diberi kesejahteraan mereka akan lebih nyaman untuk terus bertahan di suatu perusahaan (Rejeki, 2015). Bagi perusahaan ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka seperti muncul rasa ketertarikan pada pekerjaan, rasa suka dan antusiasme saat melakukan pekerjaan dibanding rekannya, dan rasa menikmati untuk selalu bekerja pada perusahaan, maka hal itu akan membuat karyawan merasa bangga pada pekerjaan/organisasinya, loyal pada perusahaan, merasa ada kesesuaian antara nilai pribadi dan perusahaan, merasa pekerjaannya terus memberi inspirasi, dan memberikan perhatian pada keberlangsungan hidup perusahaan.

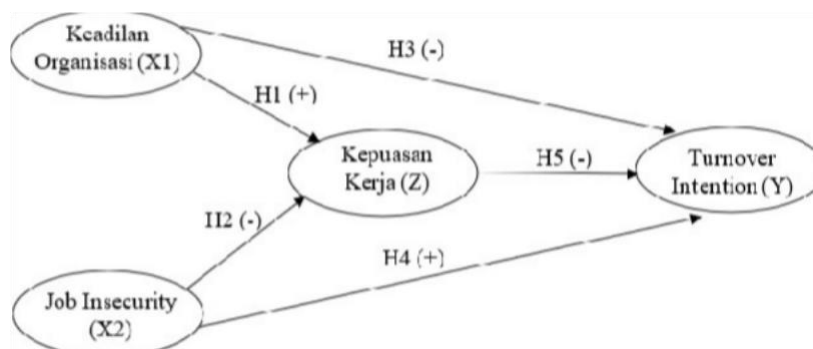
Kepuasan kerja berpengaruh kuat pada komitmen organisasional dikarenakan kepuasan kerja merupakan faktor utama yang dicari karyawan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu melaksanakan evaluasi secara berkala mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan agar dapat memahami alasan di balik ketidakpuasan yang dirasakan oleh pegawai. Tindakan ini sangat penting untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Kherina, 2022) menunjukkan hasil negatif dari pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Dalam penelitian itu dijelaskan bahwa kepuasan kerja yang rendah mampu membuat karyawan tidak bertahan lama dalam perusahaan karena memiliki perasaan yang tidak aman dan nyaman selama bekerja. Penelitian dari (Egarini, 2022) juga menghasilkan adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hasil penelitian dari (Utami, 2024) menunjukkan pengaruh negatif dari kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini memberikan penjelasan bahwa karyawan lebih besar kemungkinannya untuk berencana meninggalkan pekerjaannya jika merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Dari uraian di atas maka hipotesis selanjutnya dalam penelitian ini adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini yaitu *Explanatory Research* dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian *explanatory*, tujuan dari penelitian adalah untuk menemukan, memastikan hubungan sebab-akibat antara variabel, dan untuk mengetahui atau memprediksi bagaimana satu fenomena akan berubah atau bervariasi berdasarkan pengaruh variabel lain. Penelitian eksplanatori juga didefinisikan sebagai penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis dengan tujuan memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis penelitian tersebut (Mutia Sari, 2023). Sementara penelitian kuantitatif adalah suatu bentuk penelitian yang mengolah data dengan menggunakan angka untuk menghasilkan informasi yang terstruktur (Sinambela, 2020). Dan dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu keadilan organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut (Amin, 2023) populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan elemen dalam penelitian meliputi objek dan subjek dengan ciri-ciri dan karakteristik tertentu. Jadi pada prinsipnya, populasi adalah semua anggota kelompok manusia, binatang, peristiwa, atau benda yang tinggal bersama dalam suatu tempat secara terencana menjadi terikat kesimpulan dari hasil akhir suatu penelitian.

Populasi penelitian ini berasal dari keseluruhan jumlah karyawan Generasi Z yaitu yang berusia 18-26 tahun di Kota Semarang. Dan dalam penelitian ini tidak diketahui jumlah populasinya sehingga peneliti menggunakan rumus Lemeshow untuk menghitung sampel penelitiannya.

3.2.2 Sampel

Sampel secara sederhana diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data yang sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain, sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi (Amin, 2023). Dalam penelitian ini untuk mencari jumlah sampel menggunakan rumus Lemeshow. Menurut (Setiawan, 2022) rumus Lemeshow dapat digunakan untuk menghitung sampel yang jumlah populasinya tidak diketahui secara pasti atau jumlahnya yang terlalu besar. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tingkat kepercayaan 95% dengan tingkat kesalahan 10%. Rumus tersebut yaitu sebagai berikut.

$$n = \frac{z^2 p (1-p)}{d^2}$$

keterangan :

n = Jumlah sampel

z = Nilai standar 95% = 1,96

p = Maksimal estimasi 50% = 0,5 untuk populasi tidak diketahui

d = Alpha (0,10) atau sampling error = 10%

Perhitungan sampel :

$$n = \frac{z^2 0,5 (1-0,5)}{0,10^2}$$

$$= \frac{1,96^2 0,5 (1-0,5)}{0,10^2}$$

$$= \frac{3,8416 \times 0,25}{0,01}$$

$$= \frac{0,9604}{0,01}$$

$$= 96,04 \text{ atau } 96 \text{ responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan sampel dengan rumus Lemeshow didapatkan jumlah minimal sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 96 responden dan akan dibulatkan menjadi 100 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung untuk analisis selanjutnya guna menemukan solusi atas masalah yang diteliti. Metode untuk data primer seperti wawancara, observasi, atau dengan kuesioner kepada individu (Sekaran & Bougie , 2016). Dalam penelitian ini data primer yang digunakan yaitu melalui pengisian kuesioner yang dibagikan kepada responden penelitian terkait dengan indikator-indikator variabel yang diteliti yaitu keadilan organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui sumber yang sudah ada terlebih dahulu sebelumnya untuk tujuan penelitian saat ini (Sekaran & Bougie , 2016). Beberapa sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari buletin statistik, publikasi pemerintah, jurnal, dan buku-buku ilmiah yang menjadi pendukung dalam penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan data kuesioner. Kuesioner merupakan serangkaian pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya, dimana responden akan memberikan jawabannya (Sekaran & Bougie , 2016).

Skala Likert adalah skala yang dirancang untuk memeriksa seberapa kuat responden setuju dengan pernyataan. Skala ini juga digunakan untuk mengukur pendapat maupun sikap seseorang. Dengan skala ini peneliti dapat mengukur sejauh mana peserta setuju atau tidak setuju dengan pernyataan tertentu, dengan pernyataan pada skala lima poin dengan ketentuan yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral atau antara setuju maupun tidak setuju), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju) (Sekaran & Bougie , 2016).

Dalam penelitian ini kuesioner akan terdiri dari pertanyaan pengembangan indikator variabel keadilan organisasi, *job insecurity*, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.

3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Menurut (Sinambela, 2014) variabel penelitian adalah suatu atribut, nilai/sifat dari objek, individu atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu antara satu dan lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan dicari informasi yang terkait dengannya serta ditarik kesimpulannya. Dengan kata lain variabel adalah sesuatu informasi yang terkait dengannya serta ditarik kesimpulannya dan merupakan sesuatu yang mempunyai variasi nilai karena variabel mempunyai variasi nilai maka dapat diukur.

3.5.1 Variabel Independen

Variabel independen sering disebut dengan variabel stimulus, prediktor, atau anteseden. Dan bisa disebut juga sebagai variabel bebas yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sinambela, 2014). Sementara dalam penelitian ini variabel independennya yaitu keadilan organisasi sebagai X1 dan *job insecurity* sebagai X2.

3.5.2 Variabel Intervening

Menurut (Sinambela, 2014) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan dependen. Dalam penelitian ini variabel interveningnya yaitu kepuasan kerja (Z).

3.5.3 Variabel Dependen

Variabel dependen sering disebut sebagai variabel output, kriteria, atau konsekuensi. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi. Variabel terikat merupakan variabel yang menjadi akibat karena adanya pengaruh dari variabel bebas (Sinambela, 2014). Penelitian ini menggunakan variabel *turnover intention* (Y) sebagai variabel dependennya.

3.5.4 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel berikut.

Variabel	Indikator	Sumber
Turnover Intention (Y) <i>Turnover Intention</i> adalah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sengaja atau tidak disengaja untuk mencari pekerjaan atau perusahaan yang lebih baik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai pikiran untuk keluar (<i>thinking of quitting</i>). 2. Mencari pekerjaan alternatif (<i>intention to search for alternatives</i>). 3. Niat untuk keluar (<i>intention to quit</i>). 	Mobley dalam (Halimah, 2016)
Keadilan Organisasi (X1) Keadilan Organisasi merupakan persepsi individu terhadap perlakuan yang mereka terima di tempat kerja, apakah perlakuan tersebut adil atau tidak.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keadilan Distributif 2. Keadilan Prosedural 3. Keadilan Interaksional 	(Primadineska, 2021)
Job Insecurity (X2) <i>Job Insecurity</i> adalah kondisi psikologis seseorang yang negatif karena perasaan yang tidak baik seperti perasaan bingung tidak aman, ketakutan, stres maupun ketidakpastian yang ditimbulkan dari pekerjaannya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan 2. Arti pekerjaan itu sebagai individu 3. Tingkat ancaman yang kemungkinan terjadi 4. Tingkat kepentingan yang dirasakan individu 	Grennhalg dan Rosenblatt dalam (Saputro, 2016)
Kepuasan kerja (Z) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dapat diukur mengenai rasa puas dan senang yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang dikerjakan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direct 2. Other job 3. Recommendation 4. Choose again 	(Saris & Gallhofer, 2020)

Tabel 1.1 Definisi Operasional

3.6 Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Analisis Partial Least Square (PLS). PLS adalah salah satu metode dalam Structural Equation Modeling (SEM) yang memberikan tingkat

fleksibilitas yang lebih besar dalam mengaitkan teori dengan data. Analisis PLS merupakan analisis multivariat yang berguna untuk mengestimasi pengaruh antara variabel secara simultan yang bertujuan sebagai studi prediksi. Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, tetapi juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Hair, 2017).

Penelitian ini menggunakan analisis SEM PLS karena PLS tidak mensyaratkan adanya asumsi distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji atau mengevaluasi signifikansi tidak diperlukan. Evaluasi model PLS berdasarkan pada orientasi prediksi yang mempunyai sifat non-parametrik. Model evaluasi PLS dilakukan dengan menilai outer model dan inner model (Ghozali, 2021).

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Outer model dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas *convergent* dan *discriminant* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *Cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Kemudian evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen, Stone Geisser test untuk menguji *predictive relevance* dan *average variance extracted* untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti jackknifing dan bootstrapping untuk memperoleh stabilitas dari estimasi (Ghozali, 2021).

Penelitian ini menggunakan model *second order factor* yang didasari oleh empat variabel laten. Sementara untuk analisis *second order factor* menggunakan pendekatan *repeated indikator*. Meskipun metode ini melibatkan pengulangan sejumlah variabel manifest atau indikator, keuntungan utamanya adalah model dapat diestimasi dengan menggunakan algoritma PLS yang standar (Hair, 2017)

3.6.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran atau outer model merupakan tahap untuk mengevaluasi sejauh mana validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten (Hair, 2017). Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya.

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator dalam penelitian bisa digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Uji ini dilakukan untuk mengukur tingkat akurasi pertanyaan kuesioner dalam menggambarkan variabel penelitian.

a) Convergent Validity

Uji validitas convergent dengan indikator refleksif dapat dilihat dari nilai loading factor untuk tiap indikator konstruk. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent untuk penelitian explanatory yaitu nilai loading factor antara 0,6 - 0,7. Serta nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan (Ghozali, 2021).

b) Discriminant Validity

Uji validitas discriminant berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Cara untuk menguji validitas discriminant dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $> 0,70$. Cara lainnya yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas discriminant yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021).

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Pengukuran model dilakukan dengan menguji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan program SmartPLS 4.0, untuk mengukur reliabilitas dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan menguji nilai Composite Reliability. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability memiliki nilai lebih dari 0,70 (Ghozali, 2021).

Selain dengan melihat nilai composite reliability, uji reliabilitas bisa juga dengan menguji nilai Cronbach alpha dalam penelitian. Ketentuan yang digunakan yaitu nilai Cronbach Alpha harus lebih besar dari 0,60 untuk penelitian eksplanatori (Ghozali, 2021).

3.6.2 Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) menunjukkan kekuatan prediksi dari model struktural untuk setiap variabel laten berdasarkan substantive theory.

3.6.2.1 R-Square

Dalam menilai model struktural terlebih dahulu melihat nilai R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-Squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Squares 0,75 berarti model kuat, nilai 0,50 berarti model moderat, dan 0,25 berarti model lemah. Hasil dari R-Squares merepresentasi jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali, 2021).

3.6.2.2 Q-Square

Disamping melihat besarnya nilai R-Squares, evaluasi model PLS juga dapat dilakukan dengan mengukur nilai O^2 *predictive relevance*. Teknik ini dapat merepresentasi synthesis dari cross-validation dan fungsi fitting dengan prediksi dari observed variabel dan estimasi dari parameter konstruk. Nilai $O^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*,

sedangkan nilai $O^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2021).

3.6.2.3 F-Square

Uji F-Square dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel pada level struktural. Nilai f^2 0,02 merepresentasi bahwa prediktor variabel laten memiliki pengaruh kecil, nilai 0,15 merepresentasi pengaruh menengah, dan nilai 0,35 merepresentasi pengaruh yang besar. (Hair, 2017)

3.6.3 Pengujian Hipotesis

Proses pengujian hipotesis dalam analisis SEM PLS ini menggunakan proses bootstrapping karena merepresentasi nonparametric untuk precision dari estimasi PLS. Prosedur ini juga menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat besarnya nilai p-value dari hasil pengujian koefisien jalur dengan kriteria nilai p-values $< 0,05$ maka H_a diterima dan H_o ditolak (Hair, 2017). Sementara untuk menguji tingkat signifikan menggunakan ketentuan t-tabel signifikansi alpha 5% dan nilai t-statistik 1,96 maka hipotesis dapat dikatakan signifikan apabila $t\text{-hitung} > 1,96$ (Ghozali, 2021).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Responden

Responden dari penelitian ini berasal dari karyawan dan karyawan yang berusia 18-27 di Kota Semarang. Penyebaran kuesioner dilakukan secara tidak langsung melalui formulir online yaitu Google Form. Jawaban responden berhasil dikumpulkan dengan jumlah 100 jawaban dalam jangka waktu 2 minggu yaitu dari tanggal 22 Mei 2025 hingga 3 Juni 2025.

Beberapa informasi terkait data responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, penghasilan, lama bekerja, dan bidang pekerjaan. Dari data tersebut akan dianalisis untuk disajikan sebagai deskripsi mengenai karakteristik responden.

4.1.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari 100 responden, menunjukkan karakteristik responden berdasarkan usia yang terbagi menjadi tiga kelompok usia yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.1 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	18 – 21 tahun	4	4%
2	22 – 24 tahun	69	69%
3	25 – 27 tahun	27	27%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.1 mengenai pengelompokan usia responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan/karyawan yang berusia 22 - 24 tahun dengan persentase sebesar 69%. Kemudian urutan usia responden yang kedua yaitu berusia 25 - 27 tahun dengan persentase sebesar 27%. Dan yang terakhir usia responden yang paling sedikit yaitu berusia 18 - 21 tahun dengan persentase sebesar 4%.

4.1.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil jawaban dari 100 responden penelitian ini, maka dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelaminnya yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	25	25%
2	Perempuan	75	75%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan jumlah responden paling banyak dari jenis kelamin perempuan yaitu sebesar 75% sementara responden laki-laki sebesar 25%.

4.1.3 Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil jawaban dari 100 responden menunjukkan klasifikasi pendidikan terakhirnya dengan data sebagai berikut.

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SMA	10	10%
2	Diploma	36	36%
3	Sarjana	53	53%
4	Magister	1	1%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil jawaban 100 responden dari tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir sarjana menjadi yang paling banyak yaitu sebesar 53%. Urutan kedua yaitu pendidikan diploma sebesar 36%. Urutan ketiga yaitu pendidikan SMA sebesar 10%. Dan yang terakhir pendidikan Magister sebesar 1%.

4.1.4 Karakteristik Responden berdasarkan Penghasilan

Berdasarkan hasil jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini, maka terdapat jawaban terkait klasifikasi penghasilan dari masing-masing responden yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.4 Penghasilan Responden

No.	Penghasilan	Jumlah	Persentase
1	Rp 2.000.000 - Rp 2.500.000	10	10%
2	Rp 2.500.000 - Rp 3.000.000	15	15%
3	Rp 3.000.000 - Rp 3.500.000	23	23%
4	Rp 3.500.000 - Rp 4.000.000	23	23%
5	lebih dari Rp 4.000.000	29	29%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa penghasilan yang diperoleh responden paling banyak yaitu berkisar lebih dari Rp 4.000.000 yaitu sebanyak 29 responden. Sementara penghasilan dengan rentang Rp 3.000.000 – Rp 3.500.000 dan Rp 3.500.000 – Rp 4.000.000 dimiliki oleh responden dengan jumlah 23 orang. Sementara diurutan 2 terakhir yaitu rentang gaji Rp 2.500.000 – Rp 3.000.000 dengan jumlah responden sebanyak 15 orang dan Rp 2.000.000 – Rp 2.500.000 dengan jumlah responden sebanyak 10 orang.

4.1.5 Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan jawaban dari 100 responden dalam penelitian ini, maka dapat diketahui lama bekerja dari masing-masing responden yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden

No.	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1-2 tahun	66	66%
2	2-3 tahun	22	22%
3	3-4 tahun	6	6%
4	4-5 tahun	3	3%
5	Lebih dari 5 tahun	3	3%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa responden paling banyak telah bekerja selama 1-2 tahun dengan jumlah 66 responden. Diurutan kedua lama kerja responden yaitu selama 2-3 tahun yaitu dengan jumlah 22 responden. Lalu diurutan ketiga lama responden bekerja yaitu 3-4 tahun yaitu sebanyak 6 responden. Dan 2 urutan terakhir lama bekerja responden selama 4-5 tahun dan lebih dari 5 tahun yaitu masing-masing sebanyak 3 responden.

4.1.6 Karakteristik Responden berdasarkan Sektor dan Bidang Pekerjaan

Berdasarkan dari jawaban 100 responden pada penelitian ini, diketahui tentang sektor pekerjaan dan bidang pekerjaan dari masing-masing responden yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.6 Sektor Pekerjaan Responden

No.	Sektor Pekerjaan	Jumlah	Persentase
1	Formal	66	66%
2	Informal	34	34%
Total		100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa sebanyak 66 responden bekerja di sektor formal dan sebanyak 34 responden bekerja di sektor informal. Untuk penjelasan bidang pekerjaan responden di sektor formal antara lain seperti bidang Pendidikan, Bank, karyawan rumah sakit,

telekomunikasi, konstruksi, Guru, Konstruksi, Manufaktur, Kenotariatan, Forwarding, dan Konsultan Pajak. Sementara rincian pekerjaan untuk karyawan dibidang Informal seperti Perusahaan makanan dan minuman, Staff Apartment, Travel agent, Digital Marketing, IT, Content Moderator, Marketing Komunikasi, dan Otomotif.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan atas hasil dari persepsi responden dalam menilai masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pada penelitian ini variabel yang digunakan yaitu Keadilan Organisasi, Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention.

Dalam penelitian ini variabel diukur dengan teknik skoring skala Likert untuk menilai bobot dari jawaban responden. Pengukuran ini menggunakan kategori seperti SS = Sangat Setuju (skor 5), S = Setuju (skor 4), N = Netral (skor 3), TS = Tidak Setuju (skor 2), dan STS = Sangat Tidak Setuju (skor 1). Sementara untuk menentukan interval skor menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Dapat diketahui bahwa jarak antar kategori yaitu 0,8 sehingga jenjang interval dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

Tabel 4.7 Nilai Skor dan Kategori

Nilai Skor	Jumlah
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

Setelah itu, hasil yang diperoleh dari umpan balik dari masing-masing indikator variabel adalah sebagai berikut:

4.2.1 Variabel Keadilan Organisasi

Jawaban dari para responden terhadap setiap pertanyaan dalam variabel Keadilan Organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Keadilan Organisasi (X1)

Indikator	Indeks										Rata-rata	Nilai
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X1.1	0	0	0	0	5	15	39	156	56	280	3,69	Tinggi
X1.2	0	0	3	6	19	57	61	244	17	85	4	Tinggi
X1.3	0	0	0	0	12	36	55	220	33	165	3,92	Tinggi
X1.4	0	0	3	6	8	24	53	212	36	180	4,07	Tinggi
X1.5	0	0	1	2	10	30	54	216	35	175	4,23	Sangat Tinggi
X1.6	0	0	4	8	31	93	57	228	8	40	3,69	Tinggi
Nilai Rata-rata											3,93	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa poin-poin pertanyaan dalam variabel Keadilan Organisasi (X1) terdiri dari 6 indikator yang memiliki skala dari STS (Sangat Tidak Setuju) sampai SS (Sangat Setuju) dengan poin angka 1 – 5 dan jumlah responden yang menjawab yaitu 100 responden. Rata-rata nilai untuk hasil pertanyaan dalam variabel ini yaitu 3,93. Dengan indikator ke 5 memiliki rata-rata tertinggi yaitu 4,23 dengan kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek keadilan interaksional dengan aspek karyawan merasa diperlakukan adil dan hormat oleh atasannya dipersepsikan responden sebagai faktor yang paling kuat dan paling mendukung variabel X1.

Sementara itu X1.1 dan X1.6 memperoleh nilai rata-rata terendah, yaitu 3,69 dengan kategori Tinggi. Artinya, meskipun dianggap mencerminkan keadilan organisasi oleh responden, indikator ini relatif lebih rendah tingkat penilaiannya dibandingkan indikator lainnya. Dengan kata lain, indikator X1.1 dan X1.6 dapat menjadi fokus perhatian bagi organisasi/perusahaan

untuk meningkatkan keadilan organisasinya khususnya dibagian kompensasi dan pengambilan keputusan.

4.2.2 Variabel Job Insecurity

Tanggapan responden mengenai pertanyaan kuesioner variabel Job Insecurity sebagai berikut.

Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Job Insecurity

Indikator	Indeks										Rata-rata	Nilai
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
X2.1	0	0	1	2	10	30	61	244	28	140	4,16	Tinggi
X2.2	0	0	0	0	16	48	49	196	35	175	4,19	Tinggi
X2.3	0	0	2	4	10	30	53	212	35	175	4,21	Sangat Tinggi
X2.4	0	0	1	2	7	21	38	152	54	270	4,45	Sangat Tinggi
X2.5	0	0	1	2	28	84	56	224	15	75	3,85	Tinggi
X2.6	0	0	1	2	9	27	58	232	32	160	4,21	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata											4,17	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah X2.4 dengan nilai rata-rata 4,45 yang termasuk kategori Sangat Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek makna dan tujuan hidup menjadi faktor yang paling dominan dalam membentuk variabel Job Insecurity.

Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah X2.5 dengan nilai rata-rata 3,85. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, namun kondisi menunjukkan faktor jaminan jangka posisi pekerjaan relatif kurang dirasakan responden dibandingkan dengan indikator lainnya.

4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja

Jawaban dari para responden terhadap setiap pertanyaan dalam variabel Kepuasan Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Indeks										Rata-rata	Nilai
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Z1	0	0	2	4	8	24	60	240	30	150	4,18	Tinggi
Z2	0	0	2	4	12	36	47	188	39	195	4,23	Sangat Tinggi
Z3	0	0	3	6	6	18	53	212	38	190	4,26	Sangat Tinggi
Z4	0	0	0	0	4	12	23	92	73	365	4,69	Sangat Tinggi
Nilai Rata-rata											4,34	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.10 nilai tertinggi terdapat pada indikator Z4 dengan nilai rata-rata 4,69 yang termasuk kedalam kategori Sangat Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pegawai merasa sesuai dengan pekerjaan dibandingkan pekerjaan lain menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai terendah adalah Z1 yaitu dengan nilai rata-rata 4,18. Meskipun termasuk kategori tinggi, namun aspek secara keseluruhan pekerja puas dengan pekerjaannya menjadi aspek yang kurang mencerminkan tingkat kepuasannya dibanding indikator lainnya.

4.2.4 Variabel Turnover Intention

Jawaban dari para responden terhadap setiap pertanyaan dalam variabel Turnover Intention adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 Deskripsi Variabel Turnover Intention

Indikator	Indeks										Rata-rata	Nilai
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
Y1	0	0	0	0	5	15	39	156	56	280	4,51	Sangat Tinggi
Y2	0	0	3	6	19	57	61	244	17	85	3,92	Tinggi
Y3	0	0	0	0	12	36	55	220	33	165	4,21	Tinggi
Y4	0	0	3	6	8	24	53	212	36	180	4,22	Sangat Tinggi
Y5	0	0	1	2	10	30	54	216	35	175	4,23	Sangat Tinggi
Y6	0	0	4	8	31	93	57	228	8	40	3,69	Tinggi
Nilai Rata-rata											4,13	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai tertinggi untuk variabel Turnover Intention yaitu pada indikator Y1 dengan nilai rata-rata 4,51 yang termasuk kategori Sangat Tinggi. Dengan demikian faktor pegawai sering berpikir meninggalkan pekerjaan saat ini menjadi aspek paling dominan dalam mendorong Turnover Intention karyawan.

Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Y6 dengan nilai rata-rata 3,69 yang tetap berada dalam kategori Tinggi, tetapi relatif lebih rendah dari indikator lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek adanya peluang baru akan memicu karyawan keluar dari perusahaan kurang begitu kuat dalam mempengaruhi Turnover Intention karyawan dibandingkan indikator lain.

4.3 Analisis Outer Model

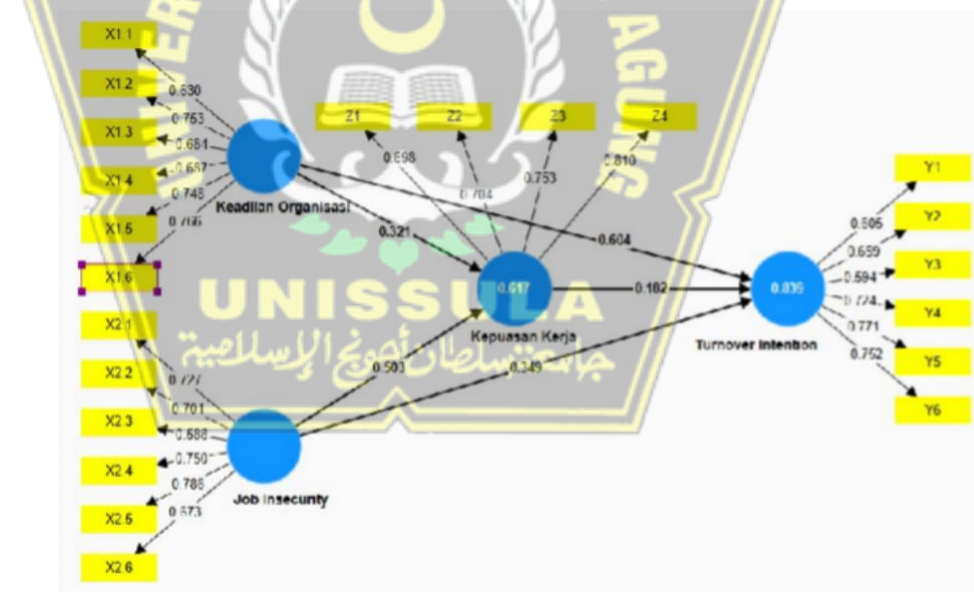
Analisis Outer Model (Measurement Model) dilakukan untuk tahapan evaluasi dalam penelitian ini. Proses ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana setiap kelompok indikator terhubung dengan variabel latennya. Berikut adalah hasil dari pengukuran Outer Model dengan SmartPLS.

4.3.1 Uji Validitas

Dalam pengolahan data menggunakan metode SEMPLS, pengujian validitas dilakukan dengan 2 tahap. Tahap pertama yaitu pengujian validitas convergent yang dilihat dari nilai loading faktor untuk tiap indikator konstruk, dan tahap kedua yaitu uji validitas discriminant yang nilai berdasarkan cross loading antara indikator dengan konstruk lainnya.

1. Convergent Validity

Hasil dari pengujian validitas konvergen tercantum dalam model berikut:



Gambar 4.1 Nilai Outer Loading

Pengujian validitas konvergen digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen kuesioner dapat dengan tepat mengukur variabel yang dimaksud. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent untuk penelitian explanatory yaitu nilai loading factor antara 0,6 - 0,7. Serta nilai average variance extracted (AVE)

harus lebih besar dari 0,50 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan (Ghozali, 2021).

Tabel 4.12 Outer Loading

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading Value	Syarat	Keterangan
Keadilan Organisasi (X1)	X1.1	0.630	>0,50	Valid
	X1.2	0.753	>0,50	Valid
	X1.3	0.684	>0,50	Valid
	X1.4	0.687	>0,50	Valid
	X1.5	0.748	>0,50	Valid
	X1.6	0.766	>0,50	Valid
Job Insecurity (X2)	X2.1	0.727	>0,50	Valid
	X2.2	0.701	>0,50	Valid
	X2.3	0.588	>0,50	Valid
	X2.4	0.750	>0,50	Valid
	X2.5	0.786	>0,50	Valid
	X2.6	0.673	>0,50	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0.698	>0,50	Valid
	Z2	0.704	>0,50	Valid
	Z3	0.753	>0,50	Valid
	Z4	0.810	>0,50	Valid
Turnover Intention (Y)	Y1	0.605	>0,50	Valid
	Y2	0.659	>0,50	Valid
	Y3	0.594	>0,50	Valid
	Y4	0.724	>0,50	Valid
	Y5	0.771	>0,50	Valid
	Y6	0.752	>0,50	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil Analisa pada tabel 4.11 dan 4.12 dapat diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitiann memiliki nilai

Outer Loading diatas 0,50 yang artinya indikator tersebut bernilai Valid. Hal itu juga membuktikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian sudah memenuhi syarat convergent validity. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent untuk penelitian explanatory yaitu nilai loading factor antara 0,6 - 0,7. Serta nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator dapat dijelaskan (Ghozali, 2021).

2. Discriminant Validity

Pengujian validitas selanjutnya yaitu pengujian discriminant validity. Cara untuk menguji validitas discriminant yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $> 0,70$. Cara lainnya yaitu dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Validitas discriminant yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk tiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021). Berikut hasil discriminant validity dari nilai cross loading antara indikator dengan konstruknya masing – masing.

Tabel 4.13 Hasil Uji Deskriminan Validity

Kode Indikator	Keadilan Organisasi (X1)	Job Insecurity (X2)	Kepuasan Kerja (Z)	Turnover Intention (Y)
X1.1	0.630	0.485	0.419	0.447
X1.2	0.753	0.585	0.566	0.607
X1.3	0.684	0.475	0.496	0.561
X1.4	0.687	0.601	0.466	0.578
X1.5	0.748	0.602	0.549	0.771
X1.6	0.766	0.683	0.591	0.752
X2.1	0.619	0.727	0.603	0.596
X2.2	0.602	0.701	0.521	0.679
X2.3	0.408	0.588	0.506	0.442
X2.4	0.601	0.750	0.567	0.610
X2.5	0.642	0.786	0.536	0.624
X2.6	0.527	0.673	0.496	0.572
Z1	0.457	0.507	0.698	0.525
Z2	0.512	0.543	0.704	0.528
Z3	0.615	0.570	0.753	0.593
Z4	0.568	0.636	0.810	0.646
Y1	0.450	0.431	0.515	0.605
Y2	0.591	0.582	0.520	0.659
Y3	0.482	0.543	0.411	0.594
Y4	0.536	0.580	0.606	0.724
Y5	0.748	0.602	0.549	0.771
Y6	0.766	0.683	0.591	0.752

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui bahwa seluruh indikator dalam penelitian memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi dibandingkan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lain. Hal ini membuktikan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian telah tercapai. Sebagai contoh, indikator X1.1 (Indikator variabel keadilan organisasi) memiliki nilai cross loading di konstruk lainnya yaitu 0.485, 0.419, dan 0.447. Dengan demikian dapat disimpulkan konstruk Keadilan Organisasi (X1), Job Insecurity (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Turnover Intention (Y) telah terukur dengan baik oleh indikator-indikatornya masing-masing.

Tahap selanjutnya untuk menguji discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE (Average Variance Extracted). Model dikatakan baik apabila AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021). Berikut hasil pengujian nilai AVE dalam penelitian ini:

Tabel 4.14 Tabel nilai AVE

Variabel	AVE	Standar AVE
Keadilan Organisasi (X1)	0.508	0,50
Job Insecurity (X2)	0.500	0,50
Kepuasan Kerja (Z)	0.551	0,50
Turnover Intention (Y)	0.573	0,50

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS 4, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing variabel ditampilkan pada tabel 4.14. Hasil menunjukkan bahwa variabel Keadilan Organisasi (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,508, Job Insecurity (X2) sebesar 0,500, Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,551 dan Turnover Intention (Y) sebesar 0,573. Seluruh nilai AVE pada variabel tersebut berada di atas standar minimum yaitu 0,50 sebagaimana yang disyaratkan oleh (Ghozali, 2021). Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, yang berarti indikator – indikator pada masing-masing variabel mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS-SEM dengan program SmartPLS 4.0, untuk mengukur reliabilitas dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan menguji nilai Composite Reliability. Menurut (Ghozali, 2021) kriteria yang digunakan dalam pengujian reliabilitas

adalah bahwa suatu konstruk dianggap reliabel apabila nilai Composite Reliability $\geq 0,70$. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk suatu variabel laten. Semakin tinggi nilai reliabilitas komposit, maka semakin baik konsistensi antar indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Berikut hasil pengolahan data dari composite reliability.

Tabel 4.15 Nilai Reliability dari Model Penelitian

Variabel	Composite reliability
Keadilan Organisasi (X1)	0.817
Job Insecurity (X2)	0.803
Kepuasan Kerja (Z)	0.735
Turnover Intention (Y)	0.790

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai diatas batas minimum yaitu 0,70. Hal ini berarti bahwa keempat konstruk yaitu Keadilan Organisasi, Job Insecurity, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention dapat dinyatakan reliabel serta memiliki konsistensi internal yang baik.

Langkah berikutnya yaitu menguji reliabilitas penelitian dengan menggunakan nilai Cronbach Alpha. Uji Cronbach Alpha sendiri digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel (konstruk) mampu memberikan hasil yang konsisten. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Ghozali, 2021). Berikut nilai Cronbach Alpha dalam penelitian ini.

Tabel 4.16 Cronbach Alpha

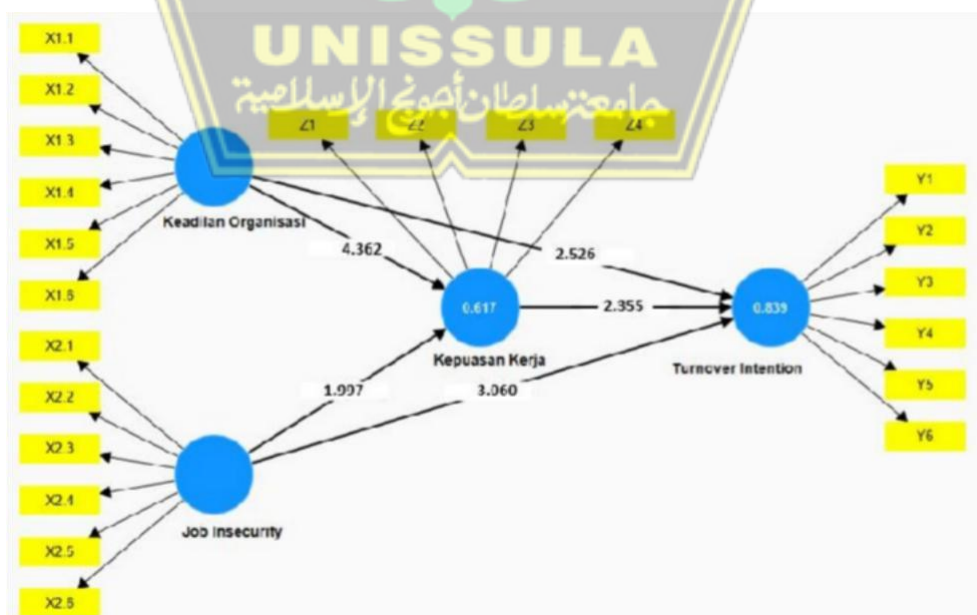
Variabel	Cronbach's alpha
Keadilan Organisasi	0.806
Job Insecurity	0.797
Kepuasan Kerja	0.728
Turnover Intention	0.775

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh nilai Cronbach Alpha dalam setiap variabel mendapatkan nilai $>0,60$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan item-item pertanyaan yang digunakan sudah konsisten dan dapat dipercaya.

4.4 Analisis Inner Model

Analisis inner model atau yang sering disebut model struktural, adalah tahap dalam metode penelitian dengan menggunakan SEM-PLS yang digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten sesuai dengan hipotesis penelitian. Menurut (Ghozali, 2021) Inner model bertujuan untuk mengetahui kekuatan prediksi (predictive power) dari model penelitian.



Gambar 4.2 Inner Model

4.4.1 R-Square (R^2)

Langkah pertama dalam mengevaluasi model struktural yaitu dengan melihat nilai R-Square pada setiap variabel laten endogen. Pengukuran tersebut bertujuan untuk mengetahui kemampuan prediksi dari model. Nilai R-Square dapat menunjukkan seberapa besar variabel laten eksogen mampu menjelaskan variabel laten endogen dan apakah pengaruhnya bersifat substantif atau tidak. Menurut (Ghozali, 2021), nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan bahwa model berada pada kategori kuat, nilai 0,50 berada pada kategori moderat, sedangkan nilai 0,25 termasuk kategori lemah.

Tabel 4.17 R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.617	0.610
Turnover Intention (Y)	0.839	0.834

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji R-Square pada tabel 4.17, diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai R-Square sebesar 0,617 dengan nilai R-Square adjusted sebesar 0,610. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (Keadilan Organisasi dan Job Insecurity) sebesar 61,7%, sedangkan sisanya sebesar 38,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian ini. Mengacu pada kriteria nilai R-Square menurut (Ghozali, 2021), nilai 0,617 berada pada kategori moderat menuju kuat, sehingga dapat diketahui bahwa keadilan organisasi dan job insecurity memiliki kemampuan prediktif yang cukup besar terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Turnover Intention (Y) sebesar 0,839 dengan nilai R-Square adjusted sebesar 0,834. Hal ini menandakan bahwa variabel turnover intention dapat dijelaskan oleh keadilan organisasi, job insecurity, dan kepuasan kerja sebesar 83,9%, sedangkan sisanya 16,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Menurut (Ghozali, 2021), nilai R-Square sebesar 0,839

termasuk dalam kategori kuat, sehingga model penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dalam menjelaskan fenomena turnover intention.

4.4.2 Q-Square (O^2)

Langkah selanjutnya dalam mengukur model struktural penelitian yaitu dengan melihat nilai Q-Square predictive relevance. Uji ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana model memiliki kemampuan prediksi terhadap variabel endogen. Menurut (Ghozali, 2021), apabila nilai Q-Square > 0 maka model memiliki predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-Square < 0 maka model dinyatakan tidak memiliki predictive relevance.

Tabel 4.18 Q-Square

Variabel	Q^2_{predict}
Kepuasan Kerja (Z)	0.597
Turnover Intention (Y)	0.820

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data, variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai Q-Square sebesar 0,597 dan variabel Turnover Intention memperoleh nilai Q-Square sebesar 0,820. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0, maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik. Dan untuk nilai Q-Square Turnover Intention bisa dikatakan sangat tinggi (0,820) menunjukkan bahwa model ini mempunyai daya prediksi yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel tersebut.

4.4.3 F-Square (L^2)

Uji F-Square digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi atau pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel endogen dalam model struktural. Menurut (Hair, 2017), nilai F-Square sebesar 0,02 menunjukkan

adanya pengaruh kecil, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, sedangkan 0,35 menunjukkan pengaruh yang besar. Sehingga uji F-Square dapat digunakan sebagai gambaran mengenai kekuatan setiap hubungan antar variabel dalam suatu model penelitian.

Tabel 4.19 F-Square

	Kepuasan Kerja	Turnover Intention
Keadilan Organisasi (X1)	0.094	0.586
Job Insecurity (X2)	0.229	0.116
Kepuasan Kerja (Z)		0.079

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian ini, diperoleh nilai F-Square yang bervariasi pada setiap jalur hubungan. Nilai F-Square variabel Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,094 maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan variabel Keadilan Organisasi dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja tergolong rendah. Nilai F-Square variabel Job Insecurity terhadap variabel Kepuasan kerja sebesar 0,229 yang menandakan bahwa kemampuan variabel Job Insecurity dalam menjelaskan variabel Kepuasan Kerja tergolong sedang.

Kemudian nilai F-Square variabel Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention yang mendapatkan nilai 0,586 yang menandakan bahwa variabel Keadilan Organisasi termasuk kategori tinggi dalam menjelaskan variabel Turnover Intention. Selanjutnya nilai F-Square yang didapat untuk variabel Job Insecurity terhadap variabel Turnover Intention yaitu 0,116 yang termasuk dalam kategori sedang. Dan nilai F-Square variabel Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention yaitu 0,079 yang tergolong pada kategori kecil.

4.5 Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 4.20 Uji Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keadilan Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.534	4.362	0.001
Job Insecurity (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	-0.152	1.997	0.043
Keadilan Organisasi (X1) -> Turnover Intention (Y)	-0.122	2.526	0.012
Job Insecurity (X2) -> Turnover Intention (Y)	0.257	3.060	0.002
Kepuasan Kerja (Z) -> Turnover Intention (Y)	-0.382	2.359	0.018

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Diketahui bahwa nilai variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik sebesar 4.362 dan p-value sebesar 0.001, yang mana nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Dan nilai dari original sample adalah 0.534. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi keadilan organisasi maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat, dengan demikian H1 diterima.

2. Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Diketahui bahwa nilai variabel job insecurity terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik 1.997 dan p-values 0.043, yang mana nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0.05. Dan nilai original sample adalah -0.152. Maka dapat disimpulkan bahwa job insecurity berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dengan negatif dan signifikan. Artinya semakin tinggi job insecurity maka kepuasan kerja akan semakin turun, dengan demikian H2 diterima.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention

Diketahui bahwa nilai variabel keadilan organisasi terhadap turnover intention dengan nilai t-statistik 2.526 dan p-values sebesar 0.012, yang mana nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Sementara nilai dari sampel asli adalah -0.122. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap turnover intention karyawan dengan negatif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasi maka turnover intention karyawan akan berturun, dengan demikian H3 diterima.

4. Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention

Diketahui bahwa nilai variabel job insecurity terhadap turnover intention dengan nilai t-statistik 3.060 dan p-values sebesar 0.002, yang mana nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Sementara nilai dari sampel asli adalah 0.257. Maka dapat disimpulkan bahwa job insecurity yang dirasakan karyawan berpengaruh terhadap turnover intention dengan positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi job insecurity maka tinggi turnover intention juga akan meningkat, dengan demikian H4 diterima.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Diketahui bahwa nilai variabel kepuasan kerja terhadap turnover intention dengan nilai t-statistik sebesar 2.359 dan p-values sebesar 0.018, yang mana nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari 0,05. Sementara nilai dari sampel asli adalah -0.382. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention secara negatif dan signifikan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah turnover intention, dengan demikian H5 diterima.

4.6 Specific Indirect Effect

Dalam pengujian specific indirect effect, terlihat pengaruh tidak langsung variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel mediator. Tingkat signifikan ditentukan melalui nilai T-Statistik dan P Values dari setiap jalur. Suatu hasil dianggap signifikan apabila nilai P-Values lebih kecil dari 0,05 dan nilai T-Statistik lebih besar dari 1,96 (Ghozali, 2021). Berikut hasil uji specific indirect effect pada penelitian ini.

Tabel 4.21 Hasil Uji Specific Indirect Effect

Hubungan Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keadilan Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0.058	0.057	0.029	2.018	0.044
Job Insecurity -> Kepuasan Kerja -> Turnover Intention	0.092	0.091	0.050	1.836	0.066

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil uji specific indirect effect pada tabel 4.21 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap variabel turnover intention melalui variabel kepuasan kerja dengan nilai original sample sebesar 0,058 dan T statistic sebesar 2,018 ($> 1,96$) dan p-value sebesar 0,044 ($< 0,05$). Hal ini berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dalam jalur tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan dan pada akhirnya dapat menurunkan keinginan karyawan untuk keluar (turnover intention). Hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja mampu

memediasi secara signifikan hubungan antara Keadilan Organisasi dan Turnover Intention.

2. **Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis menunjukkan bahwa job insecurity berpengaruh secara tidak langsung terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja dengan nilai original sample 0,092 dan nilai T statistic sebesar 1.836 ($<1,96$) dan p-value sebesar 0,066 ($>0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut pada lajur ini tidak signifikan. Artinya, meskipun job insecurity dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk menurunkan turnover intention karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Job Insecurity dan Turnover Intention.

4.7 **Pembahasan**

4.7.1 **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel Keadilan Organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai original sampel 0,534, nilai t-statistik sebesar 4,362 (lebih besar dari 1,96), dan nilai p-values sebesar 0,001 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga hasil olah data pada tabel 4.20 hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel Keadilan Organisasi dengan Kepuasan Kerja pada karyawan Gen Z di Kota Semarang terbukti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bahtiar, 2016), (Saraswati, 2018), dan (Sari, 2019) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Adanya pengaruh Keadilan Organisasi terhadap

Kepuasan Kerja akan berdampak pada perasaan positif saat karyawan melakukan pekerjaan mereka dan akhirnya membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini faktor keadilan organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja berasal dari yang pertama keadilan distributif yang berkaitan dengan pendistribusian kompensasi dan penghargaan, kedua dari keadilan prosedural yang berkaitan dengan kesempatan penyampaian pendapat dalam pengambilan keputusan, dan yang ketiga dari keadilan interaksional yang berkaitan dengan interaksi sehari-hari di tempat kerja. Ketiga aspek tersebut jika dijalankan dengan baik maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga timbul rasa puas karyawan dalam bekerja dan akhirnya karyawan tidak ingin mengganti pekerjaannya saat ini.

Bagi karyawan Generasi Z, fenomena ini menjadi sangat relevan. Generasi Z dikenal sebagai kelompok tenaga kerja yang lebih kritis, adaptif terhadap teknologi, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap keadilan serta transparansi di tempat kerja. Mereka cenderung menghargai organisasi yang memberikan kesempatan berkembang, lingkungan kerja yang inklusif, serta penghargaan yang proposional terhadap usaha mereka. Oleh karena itu, keadilan organisasi diterapkan secara konsisten, Gen Z lebih mungkin merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadilan organisasi tidak terwujud, mereka mudah merasa tidak puas dan memiliki kecenderungan lebih besar untuk mencari peluang kerja lain yang dianggap lebih sesuai dengan nilai serta harapan mereka.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa penerapan keadilan organisasi bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja secara umum, tetapi juga menjadi strategi penting dalam mempertahankan karyawan Gen Z, yang memiliki karakteristik lebih menuntut keseimbangan antara keadilan, penghargaan, dan kenyamanan kerja.

4.7.2 Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Job Insecurity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai original sampel nya yaitu -0.152, nilai t-statistik sebesar 1.997 (lebih besar dari 1,96), serta nilai p-values sebesar 0,043 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Job Insecurity mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dan hasil yang didapat pada tabel 4.20 hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja karyawan Gen Z di Kota Semarang terbukti.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Panuntun, 2024), (Januarti, 2023), dan (Satya, 2020) yang menyatakan bahwa Job Insecurity memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Karyawan akan merasakan kepuasan kerjanya meningkat jika rasa ketidakaman dalam bekerja berkurang.

Aspek Job Insecurity yang berperan dalam menurunkan kepuasan karyawan dalam bekerja seperti takut kehilangan pekerjaan saat ini karena statusnya masih kontrak, belum menemukan makna dan tujuan hidup dalam pekerjaan saat ini, serta belum adanya kepastian rasa aman dalam jangka panjang dalam pekerjaan saat ini. Jika ketiga hal tersebut dapat diminimalisir terjadi dalam lingkungan pekerjaan, maka kepuasan dalam bekerja setiap karyawan akan meningkat.

Fenomena job insecurity yang berkaitan dengan kepuasan kerja ini semakin relevan dengan karakteristik karyawan Generasi Z. Gen Z dikenal sebagai generasi yang cenderung mencari stabilitas karier, fleksibilitas kerja, serta kejelasan arah masa depan dalam pekerjaan. Mereka juga lebih kritis terhadap lingkungan kerja yang tidak memberikan rasa aman dan cenderung cepat mencari alternatif lain Ketika merasa pekerjaan yang dijalani tidak menjanjikan kepastian. Contoh job insecurity yang dirasakan Generasi Z seperti ketidakpastian status kerja, kontrak jangka pendek, maupun budaya

organisasi yang kurang transparan. Dan dampaknya kepuasan kerja akan menurun karena faktor psikologis dan emosional yang terganggu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi job insecurity yang dialami karyawan Gen Z, maka semakin rendah kepuasan kerja yang mereka rasakan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang stabil, transparan, serta memberikan jaminan karier jangka panjang. Hal ini bertujuan untuk menjaga kepuasan kerja karyawan, khususnya generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap kepastian dan keberlanjutan pekerjaan.

4.7.3 Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention

Variabel Keadilan Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel Turnover Intention dengan nilai original sampelnya yaitu -0,122, lalu nilai t-statistic nya yaitu 2.526 (lebih besar dari 1,96) serta nilai p-values nya yaitu 0.012 (lebih kecil dari 0,05). Maka dengan hasil tersebut H0 ditolak dan H1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Keadilan Organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Dan hasil yang didapat pada tabel 4.20 hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention karyawan Gen Z di Kota Semarang terbukti.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan memperlakukan mereka secara adil, baik dalam pendistribusian imbalan (keadilan distribusi), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun dalam interaksi interpersonal (keadilan interpersonal), akan cenderung menimbulkan komitmen yang kuat dan rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa adanya ketidakadilan dalam perusahaan, hal ini dapat memicu rasa ketidakpuasan, penurunan motivasi, serta dorongan untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Bahtiar, 2016) serta (Saraswati, 2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Artinya penerapan keadilan yang konsisten dalam organisasi mampu menekan niat karyawan untuk keluar. Penelitian (Juliadi, 2020) juga mendukung hasil ini dengan menegaskan bahwa semakin adil perlakuan yang dirasakan karyawan, maka semakin kecil kemungkinan mereka untuk mengundurkan diri.

Kaitan hasil penelitian ini dengan Generasi Z semakin relevan karena generasi ini dikenal sebagai generasi yang sangat menghargai transparansi, keadilan, dan keterbukaan dalam organisasi. Mereka cenderung cepat tanggap terhadap ketidakadilan, baik dalam bentuk distribusi kompensasi, prosedur yang tidak jelas, maupun perlakuan interpersonal yang tidak setara. Generasi ini juga memiliki kecenderungan untuk lebih mobile dalam karier, yang berarti jika mereka merasa tidak diperlakukan secara adil atau tidak sesuai dengan nilai-nilai yang mereka yakini, mereka tidak ragu untuk mencari pekerjaan baru yang lebih sesuai.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan organisasi bukan hanya menjadi faktor penting dalam mengurangi turnover intention secara umum, tetapi juga menjadi kunci dalam mengelola karyawan Generasi Z yang menuntut keadilan dan kesetaraan dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

4.7.4 Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa job insecurity berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Nilai original sampel sebesar 0.257, T-Statistik sebesar 3.060, dan p-values sebesar 0.002 (<0.05). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima dengan ketentuan adanya pengaruh positif antara job insecurity terhadap turnover intention. Dan hasil yang didapat pada tabel 4.20 hipotesis keempat yang menyatakan bahwa

terdapat pengaruh dari Job Insecurity terhadap Turnover Intention karyawan Gen Z di Kota Semarang terbukti.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi rasa ketidakamanan kerja yang dirasakan karyawan dalam perusahaan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Ketidakamanan kerja dapat timbul akibat adanya ketidakpastian masa depan dalam pekerjaan. Ketidakpastian kerja dapat berasal dari adanya ketidakpastian masa depan pekerjaan, perasaan khawatir kehilangan pekerjaan, hingga kurangnya jaminan terkait pengembangan karier maupun kesejahteraan karyawan. Kondisi ini akan mendorong karyawan untuk merasa tidak nyaman dalam bekerja, menurunkan motivasi, serta meningkatkan keinginan mereka untuk mencari peluang kerja di perusahaan lain yang dianggap lebih stabil dan memberikan kepastian masa depan.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Andina, 2023) dan (Maulana, 2024) yang menunjukkan bahwa job insecurity berpengaruh positif terhadap turnover intention. Artinya, semakin tinggi tingkat job insecurity yang dirasakan karyawan, maka semakin besar juga peluang karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Demikian dengan penelitian dari (Mayora, 2023) yang menegaskan bahwa perasaan tidak aman dalam pekerjaan merupakan salah satu faktor utama yang meningkatkan niat berpindah kerja.

Jika dikaitkan dengan fenomena Generasi Z, maka hasil penelitian ini masih relevan dengan karakteristik Generasi Z yang mengutamakan stabilitas pekerjaan, kepastian arah karier, dan keseimbangan hidup. Pekerja Gen Z cenderung lebih kritis dan realistic dalam menilai kondisi pekerjaan. Sehingga apabila perusahaan tidak mampu memberikan rasa aman, transparansi informasi, serta jaminan pengembangan karier, maka Gen Z akan lebih cepat mengambil keputusan untuk berpindah ke organisasi lain yang dinilai lebih stabil dan memberikan kepastian. Selain itu, karakter Gen Z yang lebih berani mengambil resiko dalam karier serta terbuka terhadap berbagai

peluang membuat mereka tidak ragu meninggalkan perusahaan Ketika merasakan Job Insecurity yang tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Job Insecurity merupakan faktor penting yang meningkatkan turnover intention pada karyawan Gen Z. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan kepastian kerja, menciptakan komunikasi yang transparan, serta menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas. Upaya ini tidak hanya menurunkan turnover intention tetapi juga dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan Gen Z terhadap perusahaan.

4.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Dengan nilai original sampel sebesar -0.382, T-Statistic sebesar 2.359, serta p-values sebesar 0.018 ($<0,05$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dan hasil yang didapat pada tabel 4.20 hipotesis kelima yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention karyawan Gen Z di Kota Semarang terbukti.

Kepuasan Kerja mencakup berbagai aspek, seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (work-life balance), keadilan dalam kompensasi, peluang pengembangan diri, hubungan dengan atasan dan rekan kerja yang sehat, serta kenyamanan lingkungan kerja. Apabaila karyawan merasa puas dengan kondisi tersebut, mereka cenderung memiliki loyalitas yang tinggi dan tidak mudah untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Sebaliknya, ketidakpuasan dalam bekerja dapat menimbulkan rasa kecewa, menurunkan motivasi, dan berakhir pada peningkatan turnover intention.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kherina, 2022) dan (Egarini, 2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention. Hal ini didukung oleh penelitian lain dari (Utami, 2024) yang menegaskan bahwa kepuasan

kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mampu menekan niat pindah kerja karyawan.

Kaitan hasil penelitian dengan fenomena Generasi Z menjadi semakin relevan karena generasi ini mengutamakan kepuasan kerja sebagai prioritas utama dalam menentukan karier. Generasi ini berfokus pada fleksibilitas kerja, kesempatan berkembang, budaya kerja yang inklusif, serta work-life balance. Generasi Z juga memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap organisasi agar mampu memberikan makna dalam pekerjaan, bukan sekedar gaji. Oleh karena itu, ketika faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja terpenuhi, Gen Z akan menjadi lebih loyal dan termotivasi dalam pekerjaannya. Namun, jika kebutuhan mereka diabaikan, Gen Z lebih cepat memutuskan untuk resign dan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang lebih sesuai dengan nilai dan harapan mereka.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menekan turnover intention pada karyawan Generasi Z. Hal penting yang bisa dijadikan fokus perusahaan yaitu pentingnya menciptakan strategi manajemen SDM yang mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung. Upaya ini tidak hanya mampu mengurangi turnover intention, tetapi juga akan meningkatkan produktivitas, keterikatan, serta loyalitas jangka panjang karyawan Generasi Z terhadap perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terkait pengaruh Keadilan Organisasi dan Job Insecurity terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi pada karyawan Generasi Z di Kota Semarang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan, maka tingkat kepuasan kerja juga semakin meningkat. Hal ini membuktikan bahwa perlakuan yang adil, transparan, serta konsisten dalam organisasi mampu meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan karyawan.
- b. Job Insecurity terbukti berpengaruh negatif terhadap Kepuasan Kerja. Sehingga semakin tinggi perasaan tidak aman dari karyawan terhadap keberlangsungan pekerjaannya, maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa stabilitas pekerjaan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja.
- c. Keadilan Organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap Turnover Intention. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa keadilan dalam organisasi mampu menekan tingkat turnover intention.
- d. Job Insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Turnover Intention. Artinya, semakin tinggi tingkat ketidakpastian yang dirasakan karyawan dalam pekerjaannya, maka semakin besar pula keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan. Apabila hal ini berlangsung secara terus-menerus, maka karyawan akan mulai mencari alternatif pekerjaan yang dianggap lebih stabil dan menjanjikan. Dengan demikian, job insecurity menjadi salah satu faktor pendorong

utama meningkatkan turnover intention, karena karyawan cenderung mencari lingkungan kerja yang lebih memberikan rasa aman dan kepastian terhadap karir mereka.

- e. Kepuasan Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention. Artinya, Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka kecenderungan mereka untuk meninggalkan perusahaan akan semakin rendah. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi membuat karyawan merasa dihargai, nyaman, dan memperoleh pengalaman kerja yang bermakna. Hal ini akan menumbuhkan loyalitas serta komitmen terhadap perusahaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bertahan dan memberikan kinerja terbaiknya.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ada beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan rujukan dan pertimbangan bagi instansi dan penelitian selanjutnya, diantara sebagai berikut :

1. Bagi pemangku kebijakan perusahaan sebaiknya terus meningkatkan aspek keadilan organisasi, baik distributif, prosedural, maupun interaksional. Transaparansi dalam sistem pembeian gaji, promosi jabatan, yang objektif, serta perlakuan yang menghargai dari pimpinan akan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaannya. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, karyawan akan lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi.
2. Perusahaan perlu mengurangi ketidakpastian kerja dengan memberikan kepastian status karyawan, peluang karier yang jelas, dan komunikasi terbuka terkait kebijakan perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan atau program pengembangan agar karyawan merasa lebih aman dan percaya diri dalam menghadapi perubahan organisasi.
3. Untuk pihak manajemen organisasi perlu memperkuat sistem keadilan dalam berbagai aspek, seperti kompensasi, promosi, serta pemberian

reward. Karena semakin tinggi persepsi keadilan, maka semakin rendah niat karyawan untuk keluar dari perusahaan. Dengan begitu, retensi karyawan akan meningkat dan perusahaan dapat menghemat biaya rekrutmen.

4. Perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang stabil, memberikan jaminan karier, serta menjelaskan secara transparan kondisi perusahaan kepada karyawan. Dengan mengurangi rasa tidak aman ini, perusahaan dapat menekan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dan menjaga keberlangsungan SDm yang kompeten.
5. Perusahaan harus terus menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian kompensasi yang layak, kesempatan pengembangan diri, pengakuan atas prestasi, serta menciptakan work-life balance yang baik. Dengan demikian, karyawan yang puas akan lebih loyal dan memiliki komitmen tinggi untuk bertahan dalam perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terdapat keterbatasan yang dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penelitian berikutnya. Berikut adalah beberapa keterbatasan dari penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel keadilan organisasi, job insecurity, kepuasan kerja, dan turnover intention yang sebenarnya masih ada faktor lain yang mempengaruhi turnover intention seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, maupun gaya kepemimpinan yang tidak analisis dalam penelitian ini.
2. Jumlah responden dalam penelitian ini masih terbatas pada lingkup karyawan dari satu kota/instansi tertentu, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi untuk seluruh perusahaan atau industri di Indonesia.

3. Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini menggunakan skala likert, sehingga hasil penelitian sangat bergantung pada kejujuran dan persepsi subjektif responden. Hal ini dapat menimbulkan bias, karena jawaban responden mungkin dipengaruhi oleh kondisi psikologis maupun situasi saat mengisi kuesioner.

5.4 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, maka beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain yang juga berpengaruh terhadap turnover intention, seperti komitmen organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan, agar model penelitian menjadi lebih komprehensif.
2. Penelitian mendatang dapat memanfaatkan metode lain seperti wawancara atau forum grup discussion (FGD) untuk menggali informasi yang lebih detail dan mengurangi bias persepsi responden. Dan data tidak hanya berasal dari hasil kuesioner saja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, S. G. (2023). KONSEP UMUM POPULASI DAN SAMPEL DALAM PENELITIAN. *JURNAL PILAR: Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 15-31.
- Andina, Z. Z. (2023). Pengaruh Kompensasi, Job InsecurityStres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention(Studi Kasus pada Karyawan CV XYZ). *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (Jebma)*, 50-61.
- Ashford, C. L. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. . *Academy of Management Journal*, 803-829.
- Bahtiar, A. G. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI PADA KEPUASAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION. *Jurnal Manajemen* , 1-21.
- Barhate, B. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development* , 1-20.
- BPS. (2023 , 01 2). Retrieved from chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bigdata.bps.go.id/documents/datain/2023_01_2_Bonus_Demografi_dan_Visi_Indonesia%20Emas_2045.pdf
- Business Insider, I. (2021). *Generation Z News Latest Characteristics, Research, and Facts*. <https://www.businessinsider.com/generation-z?IR=T>.
- Chen. (2023). Modeling the significance of work culture on burnout, satisfaction, and psychological distress among the Gen-Z workforce in an emerging country. *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 1-13.
- Chen, X. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLOS ONE*, 1-21.
- Eberlin, C. T. (2005). Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 1040-1048.
- Egarini, N. L. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan Spbu 54.811.05 Desa Lokapaksa Kecamatan Seririt. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN DAN BISNIS*, 9-20.

- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *SAGE: Public Personnel Management*, 496–519.
- Gayatri, A. M. (2020). Pengaruh Job Insecurity, Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan Milenial. *The 11 th University Research Colloquium 2020 Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta*, 77-85.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, M. S. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Springer International Publishing AG*, 1-40.
- Halimah. (2016). Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Turnover Intention Pramuniaga di Gelael Supermarket (Studi Kasus pada Gelael Superindo Kota Semarang) . *Journal of Management* .
- Januarti, I. (2023). Analisis Pengaruh Job Insecurity Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Toserba Matahari Sragen. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2562-2574.
- Juliadi, A. S. (2020). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN. *JURNAL MANAJEMEN MODAL INSANI DAN BISNIS (JMMIB)*, 61-71.
- Kherina, S. A. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD “ABC” Jakarta Selatan (The Effect of Workload and Job Satisfaction on Employee Turnover Intention at ABC General Hospital South Jakarta). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (Jakman)*, 159-176.
- Kompas. (2017, 4 17). Retrieved from Setelah Generasi Y, Kini Generasi Z Terbukti Paling Tidak Setia di Kantor:
<https://biz.kompas.com/read/2017/04/17/085547028/setelah.-generasi-ykini.generasi.z.terbukti.paling.tidak.setia.di.kantor>
- Maulana, E. S. (2024). Pengaruh Job Insecurity, Job Stress dan Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3819-3825.
- Mayora, M. S. (2023). 6851302PENGARUH JOB INSECURITY DAN BEBAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN

RUMAH SAKIT UMUM MITRA SEJATI MEDAN.

TRANSEKONOMIKA: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, 302-310.

- Moria, S. (2010). Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung*, 11.
- Mutia Sari, H. R. (2023). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 10-16.
- Nabawi. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 174.
- Nasution, H. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Work Life Balance (Keseimbangan Kehidupan) terhadap Loyalitas Karyawan Rumah Sakit Surya Insani Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 42-53.
- Nazenin, P. (2014). PERAN STRES KERJA DAN KEPUASAN KERJA UNTUK MENGURANGI TURNOVER INTENTION. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 220-227.
- Nela Richardson, P. &. (2023). *People at Work 2023: A Global Workforce View*. ADP Research Institute .
- Nurfauzan, M. I., & Halilah, L. (2017). Pengaruh Job Insecurity Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 98-108.
- Panuntun, A. K. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Perusahaan Tekstil Kawasan Berikat Kota Cimahi). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3061-3077.
- Primadineska, R. W. (2021). PENGARUH STRES KERJA DAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION DENGAN MODAL PSIKOLOGIS SEBAGAI PEMODERASI. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 84-93.
- Rainer, P. (2023, 08 28). *GoodStats*. Retrieved from Sensus BPS: Saat Ini Indonesia Didominasi Oleh Gen Z:
<https://data.goodstats.id/statistic/sensus-bps-saat-ini-indonesia-didominasi-oleh-gen-z-n9kqv>
- Ramli, S. Z. (2014). Turnover Intention among Academics: A Case Study of Private Higher Learning Education in Klang Valley. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 321-334.

- Rejeki, N. A. (2015). PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL PADA KOMITMEN ORGANSASIONAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING . *Management Analysis Journal* , 319-326.
- Robinson, S. P. (2019). *The Drivers of Employee Engagement*. UK : INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES .
- Saputro, A. F. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Ketidakamanan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Pindah Kerja (Turnover Intention) (Studi Kasus Pada Distribution. *Journal Of Management* , 6.
- Saraswati, P. K. (2018). PENGARUH KEADILANORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORTERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA NEGARI COFFEE LUWAK. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 116-127.
- Sari, N. K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja . *Jurnal Ilmiah Piskologi* , 120-128.
- Saris, W., & Gallhofer, I. (2020). Designing better questions for complex concepts with reflective indicators . *European Survey Research Association*, 253-266.
- Satya, I. M. (2020). Work Insecurity and Compensation on Turnover Intention Mediated by The Job Satisfaction of Employees . *International Research Journal of Management, IT & Social Science*, 89-98.
- Sekaran, U., & Bougie , R. (2016). *Research Methods for Business : a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Printer Trento Srl.
- Setiawan, R. K. (2022). Pengaruh Kepercayaan, Tampilan Dan Promosi Terhadap Keputusan Pemilihan Aplikasi Marketplace. *Jurnal Infortech*, 139-147.
- Sinambela. (2020). Penelitian Kuantitatif. *Prismakom*, 21-36.
- Sinambela, L. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* . Jakarta: Graha Ilmu.
- Syaefudin, P. (2020). Pengaruh Job Embeddedness, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Studi Pada Karyawan Gembira Loka Zoo Yogyakarta. *Jurnal EBBANK*, 57-64.
- Syahronica, M. S. (2015). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). *Journal Administrasi Bisnis*, 1-6.

- Tanuwijaya , R. M., & Harjanti , D. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN HIGH POINT SERVICED APARTMENT SURABAYA. *AGORA* , 389-393.
- Utami, D. S. (2024). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP TURNOVER INTENTION KARYAWAN PADA PT NRI GLOBAL MANDIRI. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 1-10.
- Waworuntu. (2022). Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Di Antara Karyawan Milenial dan Gen Z: Tinjauan Sistematis. *Society*, 396-411.
- Wedantha, W. G. (2016). PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN OBEROI HOTEL BALI. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6288-6316.
- Wiguna, S. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION. *JIRM*, 1-18.

