
**PENINGKATAN KEPUASAN KERJA BERBASIS KEADILAN DISTRIBUTIF
DAN JOB INSECURITY TERHADAP TURNOVER INTENTION
PADA RESTAURAN S2 SEMARANG**

Arraishaf Aghnadimohan
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
arraishafmohan10@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan menguji secara empiris pengaruh keadilan distributif dan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja dengan *turnover intention* sebagai variabel intervening pada karyawan Restoran S2 Semarang.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Restaurant S2 Semarang sebesar 104 karyawan. Dengan menggunakan teknik pengambilan secara *sensus*, maka seluruh populasi diambil semua untuk dijadikan sebagai sampel. Alat analisisnya adalah *Path Analysis*.

Berdasarkan pengujian menunjukkan bahwa keadilan distributif terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *job insecurity* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *job insecurity* terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara keadilan distributif terhadap *turnover intention*,. kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening antara *job insecurity* terhadap *turnover intention*,

Kata Kunci : keadilan distributif, *job insecurity*, *turnover intention*, kepuasan kerja

ABSTRACT

The influence of distributive justice and job insecurity on job satisfaction with turnover intention as an intervening variable in employees of the S2 Restaurant Semarang.

The population in this study were all Restaurant S2 Semarang employees of 104 employees. By using a census retrieval technique, all populations are taken to be used as samples. The analytical tool is Path Analysis.

Based on testing shows that distributive justice proved to have a negative and significant effect on job satisfaction. Job insecurity has a positive and significant effect on job satisfaction, distributive justice has a negative and significant effect on turnover intention, job insecurity has proven to have a positive and significant influence on turnover intention, satisfaction work has a negative and significant effect on turnover intention, job satisfaction can be an intervening variable between distributive justice to turnover intention. Job satisfaction can be an intervening variable between job insecurity and turnover intention

Keywords: *distributive justice, job insecurity, turnover intention, job satisfaction*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi yang dikelola. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan sehingga harus dikelola secara

efektif dan efisien. Perusahaan harus memenuhi kebutuhan kepada seluruh karyawan untuk bisa meningkatkan tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Namun kinerja suatu perusahaan yang sebelumnya telah

dibangun dapat dirusak, baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan, yaitu keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover*).

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) harus disikapi serius bagi perusahaan sebagai fenomena dan perilaku manusia yang penting dalam kehidupan perusahaan mengingat keinginan berpindah karyawan akan membawa dampak serius bagi perusahaan dan individu yang bersangkutan (Oktaviani dan Nurhayati, 2014). Ketika karyawan merasakan keadilan di tempat kerja tentu akan merasakan kepuasan kerja karena tidak adanya perbedaan yang dirasakan karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Pasewark dan Strawser (1996) dalam Oktaviani dan Nurhayati (2014) menyertakan variabel kepuasan kerja sebagai anteseden dari keinginan berpindah. Ketidakpuasan kerja seringkali berujung pada keinginan untuk keluar dari perusahaan / *intention to quit*. Keinginan berpindah kerja merupakan sinyal awal terjadinya *turnover* di dalam organisasi (Rohman, 2013). Terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja tidak lepas karena faktor keadilan distributive yang diberikan perusahaan terhadap karyawan serta ketidaknyaman karyawan akibat tertekan dan gelisah (*job insecurity*).

Keadilan distributif (*distributive justice*) terkait dengan hasil keadilan yang dirasakan seperti pembayaran dan promosi (Wang, 2010). Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka karyawan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, akan tetapi bagi karyawan yang tidak diperlakukan secara adil maka akan membuat karyawan mempunyai keinginan untuk berpindah kerja.. Konseptualisasi perilaku kerja karyawan yang berpindah kerja yang banyak mendapat perhatian para peneliti diantaranya adalah persepsi tentang keadilan distributive dari

organisasi, *job insecurity* dan kepuasan kerja (Kristanto, dkk, 2014).

Job insecurity mencerminkan derajat kepada karyawan yang merasakan pekerjaan mereka terancam dan merasakan tidak berdaya untuk melakukan segalanya tentang itu (Ashford *et al.*, 1989 dalam Daniels, 2010). Karyawan yang mempunyai perasaan tegang, gelisah, stress dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaannya dapat menyebabkan efek terhadap keinginan pindah karyawan. Rosenblatt dan Ruvio, 1996 dalam Wijaya (2010) menyatakan bahwa *job insecurity* juga terbukti sebagai salah satu penyebab munculnya ketidakpuasan sehingga seseorang ingin keluar dari pekerjaan. Seorang karyawan yang tidak mempunyai kenyamanan dalam bekerja disebabkan karena tidak puasnya atas kebijakan yang diterapkan perusahaan, akan menggunakan berbagai alasan untuk tidak masuk kerja karena terdorong untuk berpindah kerja.

Begitu halnya dengan Restaurant S2 Semarang bahwa peran karyawan merupakan elemen yang cukup dominan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan tugas-tugas khususnya guna memperoleh hasil yang maksimal dari segi kualitas dan kuantitas. Fenomena yang lazim ditemukan bahwa masalah kualitas sumber daya manusia kurang mendapat perhatian dari manajemen restaurant. Berdasarkan hasil survey dan kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pihak manajemen masih beranggapan bahwa tingginya orang untuk mencari pekerjaan dimanfaatkan bagi perusahaan. Pihak manajemen restaurant masih berpandangan bahwa tenaga kerja sebagai faktor produksi saja, artinya kebijakan yang diterapkan pihak manajemen terutama dalam pengambilan keputusan cenderung sepihak yang lebih cenderung merugikan karyawan dengan pertimbangan bahwa masih banyak

tenaga kerja yang melamar pekerjaan, seperti kurangnya kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan. selama periode 2015 hingga 2017 telah terjadi tingkat perputaran karyawan yang terus meningkat. Tingkat perputaran karyawan tahun 2015 yaitu sebesar 18,6% yang kemudian pada tahun 2016 meningkat hingga 19,5%. Peningkatan perputaran karyawan tertinggi justru terjadi pada tahun 2017 yaitu dengan tingkat perputaran hingga mencapai 26,9%. Meningkatnya perputaran karyawan dari tahun ke tahun memberikan indikasi bahwa keinginan karyawan untuk berpindah kerja terus semakin meningkat dari tahun ke tahunnya.

Hasil penelitian Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa keadilan organisasi melalui *distributive justice* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan *procedural justice* dan *interactional justice* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian Bahtiar (2016) menunjukkan jika keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian Yunita dan Putra (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian Utami dan Bonussyeani (2009) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Job insecurity* berpengaruh positif terhadap keinginan berpindah kerja. Begitu halnya dengan penelitian Kristanti (2009) juga menunjukkan hal serupa bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap keinginan berpindah kerja. Berbeda dengan penelitian Daniel Andries (2010), Wijaya (2010) justru menunjukkan sebaliknya

bahwa *job insecurity* tidak berpengaruh terhadap keinginan berpindah kerja.

Dengan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak manajemen restaurant agar terjadinya *turnover intention* dapat diperkecil, sehingga pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja karyawan di Restaurant S2 Semarang ?
2. Bagaimana pengaruh *job insecurity* terhadap kepuasan kerja karyawan di Restaurant S2 Semarang ?
3. Bagaimana pengaruh keadilan distributif terhadap *turnover intention* di Restaurant S2 Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh *job insecurity* terhadap *turnover intention* di Restaurant S2 Semarang ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* di Restaurant S2 Semarang ?

KAJIAN PUSTAKA

1. *Turnover Intention*

Turnover diartikan sebagai penarikan diri secara sukarela (voluntary) ataupun tidak (involuntary) dari organisasi (Robbins 2012). Price. et al. dalam Wijaya (2010) mendefinisikan turnover intention adalah perpindahan karyawan pada perusahaan yang menyebrangi batas-batas atau keluar dari suatu organisasi. Dengan demikian turnover intention sebagai kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan

Menurut Siagian (2012) mendefinisikan keinginan berpindah kerja (turnover intention) sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi tempat dia bekerja. Harnoto (2002) dalam Putrianti, dkk (2014) memberikan pengertian turnover intention sebagai kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan, banyak alasan yang menyebabkan timbulnya turnover intention ini dan di

antaranya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik". Pendapat tersebut juga relatif sama dengan pendapat yang diungkapkan sebelumnya, bahwa intensi turnover pada dasarnya adalah keinginan untuk meninggalkan atau keluar dari perusahaan

Turnover intention didahului oleh niat karyawan yang dipicu antara lain ketidakpuasan karyawan, ketidakadilan dari organisasi serta rendahnya komitmen karyawan untuk mengikatkan diri pada organisasi (Jimad, 2011). Perilaku kerja karyawan untuk melakukan perpindahan kerja menurut Fields, et.al (2000) dalam Pareke (2004) diantaranya dipicu karena keadilan organisasi, kepuasan, komitmen, kepercayaan dan lingkungan kerja..

Menurut Ganeshan dan Wwithz (1996) seperti dikutip Mas'ud (2004) bahwa indikasi terjadinya *turnover intention* dapat diukur melalui:

1. Ketidakcocokan dengan pekerjaan
2. Tidak meratanya pembagian tugas
3. Pekerjaan yang monoton
4. Tidak berubahnya karir
5. Tidak berpikir untuk menghabiskan untuk berkarir
6. Kurang adanya penghargaan terhadap loyalitas karyawan.

2. Keadilan Distributif

Keadilan organisasi menurut Moorman dan Nierhoff (1996) dalam Nurmaladita dan Warsindah (2015) adalah berkaitan dengan cara dimana karyawan menentukan apakah perusahaan telah memperlakukan karyawan secara adil dalam pekerjaan. Sedangkan Chegini (2009) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai kepuasan yang dirasakan karyawan atas kegiatan dalam organisasi dan sikap serta perilaku masing-masing individu dalam organisasi. Keadilan organisasi adalah sejauhmana karyawan merasa prosedur tempat kerja, interaksi dan hasil yang didapatkan bersikap adil (Baldwin, 2006).

Li-Ping dan Baldwin (1996) bahwa distributive justice dapat diukur antara lain dengan kesesuaian imbalan dengan yang diberikan, kesesuaian imbalan dengan tanggung jawab, kesesuaian imbalan dengan tingkat stress karyawan, kesesuaian imbalan dengan tingkat pendidikan dan kesesuaian imbalan dengan

Hasil penelitian Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Bahtiar (2016) menunjukkan jika keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori dan didukung dengan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian Bahtiar (2016) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Penelitiannya juga dilakukan oleh penelitian Yunita dan Putra (2015) menunjukkan jika keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Keadilan distributif berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention

3. Job Insecurity

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) dalam Utami dan Bonussyeani (2009) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam. Adanya berbagai perubahan yang

terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Smithson dan Lewis (2000:) dalam Wijaya (2010) mengartikan *job insecurity* sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah (*perceived impermanance*). Kondisi ini muncul karena banyaknya jenis pekerjaan yang sifatnya sesaat atau pekerjaan kontrak. Makin banyaknya jenis pekerjaan dengan durasi waktu yang sementara atau tidak permanen, menyebabkan semakin banyaknya karyawan yang mengalami *job insecurity*.

Komponen atau indikator yang mengakibatkan timbulnya *job insecurity* menurut Grennhalgh & Rosenblatt dalam Utami dan Bonussyeani (2009) adalah : 1) Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan, 2) Arti pekerjaan itu bagi individu, 3) Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, dan 4) Tingkat kepentingan yang dirasakan individu.

Pekerja yang memiliki persepsi tidak aman akan pekerjaannya cenderung akan menunjukkan perilaku menolak saat bekerja disebabkan karena tidak puas. Penelitian Suwandi dan Indriantoro (1999), Iriana, et al (2004), Ameen et al (1995) menemukan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh negatif terhadap kepausan kerja. Akan tetapi pada penelitian Pasewark dan Strawser (1996) tidak menemukan hubungan antara *job*

insecurity dengan kepuasan kerja. Berdasarkan teori tersebut di atas dengan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Job insecurity berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian Sandi (2014) dan Minanti (2015) menunjukkan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Selain itu penelitian yang telah dilakukan oleh Ardy Kurniawan Nugroho, (2012) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Namun hasil penelitian terdahulu dari Ameen et al. (1995), dan Iriana et al. (2004) meneumukan bahwa *job insecurity* mempunyai hubungan yang positif terhadap keinginan berpindah kerja. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Suwandi dan Indriarto (1999) yang menunjukkan bahwa *job insecurity* sebagai faktor yang secara langsung mempengaruhi keinginan seseorang untuk berpindah kerja. Sehingga dari ulasan penelitian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap turnover intention

4. Kepuasan Kerja

Handoko (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Robbins (2012) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang induvidu terhadap

pekerjannya dimana dalam pekerjaannya tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerjanya dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi serta memenuhi standar kinerja. Mangkunegara (2012) menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, positif atau negatif pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Konsep kepuasan kerja berkenaan dengan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dan harapannya terhadap organisasi tempat ia bekerja.

Menurut Smith, Kendall & Hulin (dalam Nurhayati, dkk, 2016) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Adapun dimensi dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Atasan (*Supervision*)
3. Teman sekerja (*Workers*)
4. Promosi (*Promotion*)
5. Gaji/Upah (*Pay*)

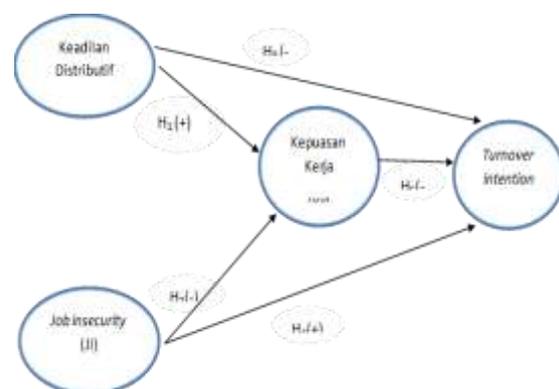
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai

pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian Utami dan Bonussyeani (2009) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*. Dengan mengacu pada teori dan didukung oleh penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis :

H₅ : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention

Kerangka Pemikiran

Model konseptual penelitian dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran teoritis yaitu model hubungan antara variabel keadilan distributif dan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan pada hipotesis pertama dan kedua. Sedangkan hubungan lainnya menunjukkan pengaruh antara keadilan distributive, *job insecurity* dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* seperti ditunjukkan pada hipotesis ketiga, keempat dan kelima. Hal ini secara kausalitas dapat diartikan bahwa semakin tinggi keadilan distributive dan karena ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja (*job insecurity*), tentu akan mempengaruhi respon emosi karyawan karena merasakan kepuasan selama bekerja sehingga hal itu akan memperkecil terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja.



Gambar 1 Model Empiris

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang tidak seluruhnya diobservasi, tetapi merupakan obyek penelitian. Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur yang memiliki satu atau beberapa ciri atau karakteristik yang sama. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Restaurant S2 Semarang sebesar 104 karyawan.

Dalam penelitian ini karena jumlah populasinya adalah 104 orang, maka sampel yang dipergunakan adalah sama dengan jumlah populasinya yaitu 104 orang dengan menggunakan metode sensus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

| Variabel | Indikator | r hitung | Sign | r tabel | Ket. |
|----------------------------|-----------|----------|-------|---------|-------|
| Keadilan distributive (KD) | KD.1 | 0,914 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KD.2 | 0,926 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KD.3 | 0,917 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KD.4 | 0,919 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KD.5 | 0,937 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| Job insecurity (JI) | JI.1 | 0,970 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | JI.2 | 0,934 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | JI.3 | 0,943 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | JI.4 | 0,969 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| Kepuasan kerja (KK) | KK.1 | 0,943 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KK.2 | 0,938 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KK.3 | 0,888 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KK.4 | 0,968 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | KK.5 | 0,927 | 0,000 | 0,2368 | Valid |

| Turnover intention (TI) | TI.1 | 0,942 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
|-------------------------|------|-------|-------|--------|-------|
| | TI.2 | 0,943 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | TI.3 | 0,965 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | TI.4 | 0,967 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | TI.5 | 0,961 | 0,000 | 0,2368 | Valid |
| | TI.6 | 0,976 | 0,000 | 0,2368 | Valid |

Sumber : Data primer yang diolah 2019

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing indikator variabel penelitian secara keseluruhan menunjukkan tingkat kevalidannya karena nilai r hitung telah melebihi dari nilai r tabel sebesar 0,2368. Dengan demikian semua indikator pada masing-masing variabel keadilan distributif, *job insecurity*, kepuasan kerjadan *turnover intention* telah memenuhi kelayakannya, sehingga instrumen tersebut dapat dilanjut untuk penelitian.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai Cronbach Alpha | Ket |
|----------------------------|----------------------|----------|
| Keadilan distributive (KD) | 0,956 | Reliabel |
| Job insecurity (JI) | 0,967 | Reliabel |
| Kepuasan kerja (KK) | 0,961 | Reliabel |
| Turnover intention (TI) | 0,982 | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah 2019

Hasil pengujian reliabilitas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel keadilan distributif, *job insecurity*, kepuasan kerja dan *turnover intention* diperoleh nilai *cronbach alpha* telah melebihi dari batas yang ditentukan sebesar 0,7 yang berarti semua variabel dinyatakan reliabel, sehingga kuesioner tersebut dapat dilanjut untuk penelitian selanjutnya.

3. Analisis Regresi dengan Metode Path Analisis

Untuk penelitian ini data yang terkumpul di olah dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda. Hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 3 Analisis Regresi Linier Berganda

| Variabel | Variabel | Beta | t | Sig | Ket. |
|----------|----------|------|--------|-----|------|
| Dependen | | | Hitung | | |

| | Independen | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-------|--------|-------|-------------------------|
| Kepuasan kerja | Keadilan | 0,721 | 10,482 | 0,000 | H ₁ diterima |
| | distributive | - | -2,683 | 0,009 | H ₂ diterima |
| | <i>Job insecurity</i> | 0,185 | | | |
| <i>Turnover intention</i> | Keadilan | - | -2,918 | 0,004 | H ₃ diterima |
| | distributive | 0,218 | 8,533 | 0,000 | H ₄ diterima |
| | <i>Job insecurity</i> | 0,450 | -4,887 | 0,000 | H ₅ diterima |
| | | - | | | |
| | Kepuasan kerja | 0,370 | | | |

Pada persamaan regresi seperti dijelaskan pada Tabel 3 dinyatakan dengan *Standardized Coefficients* dengan pertimbangan bahwa ukuran variabel bersifat kualitatif/abstrak. Berikut persamaan regresi ke dua model tersebut:

$$KK = 0,721 KD - 0,185 JI$$

$$TI = -0,218 KD + 0,450 JI - 0,370 KK$$

Berdasarkan output tersebut maka penjelasannya adalah sebagai berikut :

a. Hasil persamaan regresi untuk keadilan distributive terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien regresi positif sebesar 0,721, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka karyawan akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan, sehingga akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

b. Hasil persamaan regresi untuk *job insecurity* terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien regresi negatif sebesar -0,185, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi *job insecurity*, maka semakin tinggi karyawan mempunyai

perasaan tegang, gelisah, khawatir dan tidak mampu mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam, sehingga akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan.

c. Hasil persamaan regresi untuk keadilan distributive terhadap *turnover intention* mempunyai nilai koefisien regresi negatif sebesar -0,218, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka karyawan akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

d. Hasil persamaan regresi untuk *job insecurity* terhadap *turnover intention* mempunyai nilai koefisien regresi positif sebesar 0,450, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi *job insecurity*, maka semakin tinggi karyawan mempunyai perasaan tegang, gelisah, khawatir dan tidak mampu mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam, sehingga, sehingga akan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

e. Nilai koefisien regresi kepuasan kerja terhadap *turnover intention* mempunyai nilai negatif sebesar -0,370, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis ini akan menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel penelitian. Berikut penjelasannya :

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian keadilan distributif terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar 10,482 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 > 0,05$. Pada *degree of freedom* sebesar 95 ($n - k - 1$; $98 - 2 - 1$), diperoleh nilai t tabel sebesar 1,9853. Dengan hasil tersebut dapat diartikan bahwa nilai t hitung 10,482 telah melebihi dari nilai t tabel 1,9853. Hal ini berarti hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja, sehingga pengujian mampu menerima hipotesis 1. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti atau dapat diterima.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian *job insecurity* terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai t hitung sebesar -2,683, dengan nilai signifikansi sebesar $0,009 < 0,05$. Dengan hasil tersebut, maka nilai t hitung sebesar -2,683 lebih kecil dari nilai t tabel sebesar -1,985. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengujian mampu menerima hipotesis kedua, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh negative dan signifikan *job insecurity* terhadap kepuasan kerja terbukti atau dapat diterima.

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian keadilan distributif terhadap *turnover intention* diperoleh nilai t hitung sebesar -2,918 dengan nilai signifikansi sebesar $0,004 < 0,05$. Pada *degree of freedom* sebesar 94 ($n - k - 1$; $98 - 3 - 1$), diperoleh nilai t tabel sebesar 1,986, sehingga nilai t hitung sebesar -2,918 lebih kecil dari nilai t tabel -1,986. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara keadilan distributif terhadap *turnover intention*. Dengan demikian pengujian mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh negative dan signifikan antara keadilan distributif terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Pengaruh Job insecurity terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian antara *job insecurity* terhadap *turnover intention* diperoleh nilai t hitung 8,533 dengan hasil signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian nilai t hitung sebesar $8,533 > 1,986$ yang berarti *job insecurity* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan jika pengujian mampu menerima hipotesis keempat, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan *job insecurity* terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Hasil pengujian antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* diperoleh nilai t hitung sebesar $-4,887$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil perolehan dari pengujian menunjukkan jika nilai t hitung $-4,887$ lebih kecil dari nilai t tabel sebesar $-1,986$, yang berarti bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Dengan demikian pengujian mampu menerima hipotesis kelima, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* terbukti atau dapat diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif mampu memberikan perubahan yang lebih baik lagi dalam menambah kepuasan karyawan dalam bekerja, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka karyawan akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan, sehingga akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja akan tercipta melalui proses yang diambil dan didistribusikannya sebuah keputusan atau kebijakan perusahaan dengan adil (Warner, dkk, 2005 dalam Bahtiar, 2016).

Dengan terbuktinya hasil penelitian tersebut, maka karyawan akan puas dengan pekerjaannya sendiri jika imbalan yang diberikan pihak manajemen sesuai dengan apa yang dingiinkan dan menjadi harapan karyawan. Karyawan akan puas dengan pekerjaannya sendiri apabila ada perhatian terhadap pihak manajemen perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Artinya bahwa jika pemberian imbalan yang diberikan sesuai pekerjaan yang dilakukan, maka tingkat tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan juga akan semakin tinggi. Pemberian imbalan yang adil akan membuat karyawan lebih senang, nyaman dan betah untuk bekerja, sehingga membuat karyawan puas akan pekerjaannya sendiri.

Tingkat pendidikan juga perlu menjadi perhatian bagi pihak perusahaan, dimana karyawan tentu juga akan menuntut jika pihak perusahaan kurang memperhatikan terhadap pendidikan yang dimiliki pegawai. Dengan adanya penyesuaian terhadap tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan tentu akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.. Untuk itulah keadilan dalam pemberian imbalan sangat diperlukan bagi perusahaan karena tentu akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri.

Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang

sesuai dengan apa yang dibutuhkan. Dengan demikian karyawan yang merasakan keadilan distributive, seperti masalah penggajian, pelatihan, promosi tentu akan merasakan kepuasan kerja terhadap pekerjaan itu sendiri karena tidak adanya perbedaan yang dirasakan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Bahtiar (2016) menunjukkan jika keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa keadilan organisasi melalui *distributive justice* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* mampu membawa perubahan dalam memperkecil terjadinya kepuasan karyawan dalam bekerja, memberikan pengertian bahwa semakin tinggi *job insecurity*, maka semakin tinggi karyawan mempunyai perasaan tegang, gelisah, khawatir dan tidak mampu mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam, sehingga akan menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Greenhalg dan Roseblatt (1984) dalam utami bahwa *job insecurity* sebagai suatu kondisi ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang mengancam. Perasaan yang tidak aman

berdampak pada *job attitudes* karyawan, serta dapat menurunkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan dapat meningkat jika persepsi karyawan tentang berbagai ancaman terhadap aspek pekerjaan dan keseluruhan pekerjaan mengakibatkan karyawan mengevaluasi kembali hubungannya dengan perusahaan. Jika karyawan merasakan suatu tingkat ancaman yang tinggi terhadap aspek pekerjaan dan keseluruhan pekerjaannya, maka akan semakin menurunkan kepuasan kerja karyawan. Rendahnya kepuasan kerja karyawan tersebut, maka upaya yang dilakukan perusahaan diantaranya adalah pihak pimpinan harus mempekerjakan sesuai dengan keahliannya sehingga hal itu akan mempunyai arti khusus bagi karyawan dan hal itu juga akan memperkecil terjadinya kesalahan serta masa depan karyawan. Faktor lain yang tak kalah penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah antisipasi dari karyawan terhadap kesalahan yang dilakukan sehingga akan mengancam karirnya. Pihak manajemen juga tidak harus melakukan ancaman dengan mengeluarkan dari pekerjaan jika kesalahan tersebut masih bisa diperbaiki.

Untuk itulah peran manajemen sangat diperlukan, diantaranya yaitu apabila ada karyawan yang melanggar aturan, maka tidak harus dikeluarkan diberikan sanksi melalui surat peringatan sampai tiga kali. Pihak manajemen juga jangan terlalu mencari-cari kesalahan yang bukan fatal karena berbuat sesuatu terhadap karyawan yang telah lama

bekerja, karena hal itu akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bagian produksi. Memang kebijakan yang ditetapkan pihak manajemen membuat karyawan tidak bisa berbuat banyak, terutama dalam melihat potensi dalam diri karyawan, akan tetapi pentingnya pihak manajemen dalam melihat kemampuan karyawan harus benar-benar melalui prosedur yang baik, sehingga karyawan akan menerima dengan lapang dada.

Penelitian ini mendukung hasil temuan Suwandi dan Indriantoro (1999), Iriana, et al (2004), Ameen et al (1995) menemukan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi pada penelitian Pasewark dan Strawser (1996) tidak menemukan hubungan antara *job insecurity* dengan kepuasan kerja.

Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif mampu membawa perubahan dalam memperkecil terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), memberikan pengertian bahwa semakin tinggi keadilan distributif, maka karyawan akan merasakan keadilan dengan imbalan yang diterimanya, sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini sesuai pernyataan Hom dan Griffeth (1984) dalam Kristanto, dkk (2014) bahwa pikiran individu untuk meninggalkan organisasi disebabkan karena adanya ketidakadilan yang diberikan organisasi,

salah satunya adalah ketidakadilan distributif. Ketidakadilan distributif yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dapat menstimulasi kecenderungan perilaku umum untuk menarik diri, yang selanjutnya dapat menggerakkan intensi keluar yang lebih spesifik.

Karyawan akan memperkecil keinginannya untuk pindah kerja jika imbalan yang diberikan pihak manajemen sesuai dengan apa yang dingiinkan dan menjadi harapan karyawan. Untuk itu penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan sehingga akan menurunkan keinginan karyawan untuk pindah kerja. Pemberian imbalan yang adil akan membuat pegawai lebih senang, nyaman dan betah untuk bekerja, akan tetapi jika ketidakadilan pemberian imbalan terjadi maka tentu akan membuat pegawai mengalami stress dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk pindah kerja..

Tingkat pendidikan juga perlu menjadi perhatian bagi pihak organisasi, dimana pegawai tentu juga akan menuntut jika pihak organisasi kurang memperhatikan terhadap pendidikan yang dimiliki pegawai. Dengan adanya penyesuaian terhadap tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan tentu akan mempengaruhi rendahnya keinginan karyawan untuk pindah kerja.. Untuk itulah keadilan dalam pemberian imbalan sangat diperlukan bagi perusahaan karena tentu akan

mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya itu sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan Bahtiar (2016) bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yunita dan Putra (2015) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Pengaruh Job Insecurity terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *job insecurity* mampu membawa perubahan dalam menambah terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), memberikan pengertian bahwa semakin tinggi *job insecurity*, maka semakin tinggi karyawan mempunyai perasaan tegang, gelisah, khawatir dan tidak mampu mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam, sehingga akan meningkatkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini sesuai pernyataan Greenhalgh & Rosenblat (1984) dalam Sandi (2014) bahwa karyawan yang mengalami tekanan *job insecurity* memiliki alasan rasional untuk mencari alternative pekerjaan lain yang dapat mendukung kelanjutan dan memberikan rasa aman bagi dirinya. Dengan demikian karyawan yang mengalami tekanan atau tidak mendapat tekanan dan mudah memprolah pekerjaan di tempat lain, tekanan yang mengancam kelangsungan kerja diduga terkait

dengan reaksi untuk meninggalkan pekerjaan di tempat lain.

Job insecurity merupakan perasaan tegang, gelisah, khawatir, stress dan merasa tidak pasti dalam kaitannya dengan sifat dan keberadaan pekerjaan selanjutnya yang dirasakan karyawan. Dengan demikian *Job insecurity* merupakan variabel penting yang menimbulkan keinginan berpindah (*turnover intentions*). Persepsi karyawan tentang berbagai ancaman terhadap aspek pekerjaan dan keseluruhan pekerjaan mengakibatkan karyawan mengevaluasi kembali hubungannya dengan perusahaan. Jika karyawan merasakan suatu tingkat ancaman yang tinggi terhadap aspek pekerjaan dan keseluruhan pekerjaannya, maka akan semakin tinggi pula keinginan karyawan untuk berpindah kerja.

Untuk memperkecil terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja, maka upaya yang dilakukan perusahaan diantaranya adalah pihak pimpinan harus mempekerjakan sesuai dengan keahliannya sehingga hal itu akan mempunyai arti khusus bagi karyawan dan hal itu juga akan memperkecil terjadinya kesalahan serta masa depan karyawan. Faktor lain yang tak kalah penting dalam upaya memperkecil terjadinya keinginan berpindah kerja adalah antisipasi dari karyawan terhadap kesalahan yang dilakukan sehingga akan mengancam karirnya. Dengan mengantisipasi kesalahan tersebut, maka prestasi kerja karyawan akan meningkat. Pihak manajemen juga tidak harus melakukan

ancaman dengan mengeluarkan dari pekerjaan jika kesalahan tersebut masih bisa diperbaiki.

Peran manajemen sangat diperlukan dalam memperkecil terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Salah satunya yaitu apabila ada karyawan yang melanggar aturan, maka tidak harus dikeluarkan akan tetapi perlu diberikan sanksi dengan memberikan surat peringatan sampai tiga kali. Pihak manajemen juga jangan terlalu mencari-cari kesalahan yang bukan fatal karena berbuat sesuatu terhadap karyawan yang telah lama bekerja, karena hal itu akan mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Memang kebijakan yang ditetapkan pihak manajemen membuat karyawan tidak bisa berbuat banyak, terutama dalam melihat potensi dalam diri karyawan, akan tetapi pentingnya pihak manajemen dalam melihat kemampuan karyawan harus benar-benar melalui prosedur yang baik, sehingga karyawan akan menerima dengan lapang dada.

Penelitian ini mendukung hasil temuan Sandi (2014) dan Minanti (2015) menunjukkan bahwa *job insecurity* mempunyai pengaruh positif terhadap *turnover intention*. Begitu halnya dengan penelitian Ardy Kurniawan Nugroho, (2012) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berbeda dengan penelitian Ameen et al. (1995), dan Iriana et al. (2004) meneumukan bahwa *job insecurity* mempunyai hubungan yang

positif terhadap keinginan berpindah kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu membawa perubahan dalam memperkecil terjadinya keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*), memberikan pengertian bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri maka akan menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah kerja. Hal ini sesuai pernyataan Mobley (1977) dalam Kristanto, dkk (2014) bahwa terdapat proses psikologis dalam intensi keluar, yaitu dimulai dari munculnya ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat membangkitkan pikiran untuk keluar dari organisasi.

Untuk itu upaya yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen restaurant adalah menyikapi terhadap kebijakan yang ditetapkannya, seperti sikap adil yang ditunjukkan pimpinan dalam memberikan perhatian, dukungan pimpinan terhadap bawahan maupun keadilan dalam memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan. Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena

berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Kepuasan kerja menyangkut seberapa jauh karyawan merasakan kesesuaian antara seberapa besar penghargaan yang diterima dari pekerjaannya dengan ekspektasi-nya mengenai seberapa besar yang seharusnya diterima. Kepuasan kerja berkaitan dengan seberapa puas seseorang dengan aspek aspek pekerjaannya. Aspek kepuasan yang ditemukan berhubungan dengan keinginan individu untuk meninggalkan perusahaan, seperti kepuasan akan upah, promosi ataupun karena rekan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternatif pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain, dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan.

Hasil penelitian ini mendukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kristanto, dkk (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja. Hasil penelitian Utami dan Bonussyeani (2009) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dijalankan, maka hasil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BRI Cabang Pati, artinya bahwa hipotesis 1 yang diajukan dapat diterima. Semakin tinggi dan semakin nyaman lingkungan kerja maka akan terjadi serta menimbulkan kepuasan terhadap karyawan. Apabila dengan adanya fasilitas kantor yang memadai, perlu menciptakan iklim positif didalam ruang kerja dengan menjalin hubungan yang baik dengan sesama karyawan sehingga menghindari konflik yang dapat merusak keharmonisan dalam lingkungan kerja sehingga merasa tenang untuk bekerja.
2. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan BRI Cabang Pati, artinya bahwa hipotesis 2 yang diajukan dapatditerima. Semakin bijak dan adil seorang pemimpin maka akan terbentuk suatu kepuasan seorang bawahan dengan cara seorang pemimpin mempunyai sikap yang bijak dan adil.
3. Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM karyawan BRI Cabang Pati, artinya bahwa hipotesis 3 yang diajukan dapat diterima. Semakin baik lingkungan dan susana perusahaan akan meningkatkan kinerja seorang karyawan.
4. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM karyawan BRI Cabang Pati, artinya bahwa hipotesis 4 yang diajukan dapatditerima. perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas juga berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, meski tingkat pengaruhnya

lebih rendah.

5. Variabel kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM karyawan BRI Cabang Pati, artinya bahwa hipotesis 5 yang diajukan dapat diterima. Pencapaian sebuah tujuan organisasi adalah menunjukkan hasil kerja maupun prestasi kerja yang dilakukan oleh karyawan. Semakin tinggi kepuasan semakin tinggi kinerja SDM yang ada pada perusahaan.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan maka diberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Karyawan memiliki persepsi kurang mendapatkan akses yang luas didalam tempat bekerja. Oleh karena itu pimpinan perusahaan dapat membuat akses lingkungan kerja yang lebih luas. Karyawan menganggap dengan lingkungan yang lebih luas membuat karyawan merasa bebas beraktifitas dalam menjalankan pekerjaannya dan tidak tertekan dengan ruang kerja yang sempit. Selain itu dengan lingkungan kerja yang luas membuat dokumen karyawan maupun nasabah dapat tertata dengan rapi. Kemudian apabila lingkungan Bank BRI Cabang Pati memiliki tempat yang luas dan didesain dengan baik akan membuat nasabah merasa nyaman, sehingga nasabah tidak bosan bila menunggu lama didalam Bank BRI cabang Pati, dan hal ini juga menciptakan perspektif yang baik dalam diri nasabah untuk bisa mempengaruhi orang lain untuk menjadi nasabah di Bank BRI cabang Pati
2. Karyawan memiliki persepsi bahwa pimpinan tidak memiliki sifat adil dan tegas. Oleh karena itu diharapkan pemimpin perusahaan Bank BRI

cabang Pati Jawa Tengah tidak memiliki sikap pilih kasih terhadap karyawannya, seharusnya memiliki sikap adil untuk setiap karyawan. Sehingga karyawan merasa mendapatkan perhatian yang sama dan tidak memunculkan sikap iri terhadap sesama karyawan yang dapat menimbulkan konflik antar karyawan. Selain itu pemimpin diharapkan dapat bertindak tegas dalam pengambilan keputusan demi kemajuan perusahaan.

3. Karyawan merasa persaingan dalam hal promosi peningkatan jabatan pada Bank BRI cabang Pati Jawa Tengah sangat ketat dan selektif sehingga banyak karyawan yang merasa kesusahan dalam mempromosikan diri ke jabatan yang lebih tinggi. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat membuat kebijakan yang dapat mempermudah dalam hal promosi jabatan dengan merubah kebijakan pengangkatan jabatan. Seperti contoh pengangkatan jabatan karyawan dilihat dengan tolak ukur masa kerja dalam jangka waktu yang telah disepakati dan adanya tren positif kinerja karyawan yang selalu meningkat dalam pencapaian target yang telah ditentukan. Sehingga karyawan yang telah mengabdikan lama di Bank BRI merasa mendapat apresiasi. Promosi jabatan perlu dilakukan oleh Bank BRI untuk menambah semangat dalam bekerja khususnya yang sudah bekerja lama dalam lingkungan Bank BRI cabang Pati. Karyawan yang sudah semangatnya tinggi akan semakin intensif dalam mencari nasabah baru sehingga semakin banyaknya nasabah Bank BRI cabang Pati.
4. Karyawan kurang memiliki pengetahuan akan keselamatan kerja. Oleh karena itu pimpinan Bank BRI cabang Pati Jawa Tengah diharapkan menyediakan alat pelindung diri apabila

terjadi kebakaran ataupun bencana lain, seperti contoh adanya alat pemadam api ringan, topi keselamatan kerja, maupun konstruksi bangunan yang tahan gempa. Dengan tersedianya alat keselamatan kerja maka perusahaan memberi edukasi berupa seminar tentang keselamatan kerja termasuk penggunaan alat-alat keselamatan kerja sehingga karyawan dapat memahami dan menghindari resiko-resiko yang dapat membahayakan diri sendiri dalam bekerja. Untuk keamanan diharapkan perusahaan memilih satuan keamanan (satpam) yang berkompeten dan telah memiliki sertifikasi sehingga dapat menjamin keamanan dalam lingkungan Bank BRI sesuai dengan prosedur keamanan. Selain itu, perusahaan diharapkan dapat memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja berupa adanya asuransi sehingga ketika adanya kecelakaan kerja dapat dibebankan pada perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

1. Pengaruh antar variabel dalam model pengembangan lingkungan kerja dan kepemimpinan untuk memicu kinerja SDM, dengan melihat *Adjusted R Square* sebesar 49,9% sedangkan sisanya sebesar 50,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam studi ini, maka perlu diteliti variabel lain untuk meningkatkan kinerja SDM.
2. Obyek penelitian dapat dikembangkan pada sektor industri lain yang lebih fokus pada pengelolaan SDM, maka dari itu untuk lebih dikembangkan dengan memilih obyek penelitian lain seperti, karyawan dan pengajar perguruan tinggi, karyawan rumah sakit, perusahaan manufaktur, dll dengan cakupan yang lebih luas.
3. Metode pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner menyebabkan

kurangnya komunikasi langsung dengan subyek penelitian (karyawan) untuk mencari informasi yang lebih akurat, maka dari itu untuk dapat dikembangkan dengan menambahkan metode pengumpulan data lainnya seperti observasi atau wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahtiar, Ahmad Ghiffary, 2016, *Pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja terhadap turnover intention*. Jurnal Manajemen. Vol. 2 No. 6. Hal. 1 -21
- Baldwin, Susanna. 2006. *Organizational justice*. Institute for employment studies
- Bintari, Seltika, 2012, *Analisis pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan job insecurity terhadap keinginan berpindah kerja*, Jurnal Bisnis, Universitas Brawijaya Malang
- Chegini, M.G. 2009. *The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior*. American Journal of economics and business administration. Vol. 1 No. 2: 171-174. ISSN 1945-5488
- Cropanzano, Russel, Bowen, David E and Gilliland, Stephen W. 2007. *The management of organizational justice*. Academy of management perspectives.
- Fitriany, dkk, 2010. *Pengaruh Job Insecurity terhadap kepuasan dan turnover intention*. Jurnal Kajian Bisnis. Vol. 56.

- Hasibuan, Malayu SP, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta
- Imam Ghazali, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*, Semarang : UNDIP
- Jafari, P., & Shafiepour Motlagh, F., & Yarmohammadian, M. H. (2011). Designing an adjusted model of organizational justice for educational system in Esfahan City (Iran). *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 1696-1704
- Jimad, Habibullah, 2011, *Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan intense turnover*. Jurnal Bisnis & Manajemen, Jurusan Manajemen. Volume 7 No. 2 Hal. 155-163
- Kristanto, Sentot, dkk, 2014, *Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intense keluar di PT. Indonesia Power UBP Bali*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. 3 No. 6 ISSN : 2337-3067
- Mangkunegara. Anwar, Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Marzuki, 2012, *Metodologi Riset*,_BPFE UII, Yogyakarta
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional : Konsep & Aplikasi*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang
- Moghimi, Seyed Mohammad, et.al, 2013, *Studying the relationship between organizational justice and employees'Quality of work life in Public Organization : A Case Study of Qom Province*
- Nurhayati, Diah, Maria Magdalena Minarsih, Heru Sri Wulan, 2016, *Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior*. Journal of Management, Volume 2 No. 2
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2012, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta
- Nurmaladita dan Lucy Warsindah. 2015. *Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja*. Jurnal Seminar Nasional Cendekiawan. ISSN: 2460 – 8696. Hal. 746-754
- Oktaviani, Rachmawati Meita dan Ida Nurhayati, 2014. *Pengaruh komitmen profesi terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE) Vol. 21 No. 1 ISSN :1412-3126 Hal. 83-98
- Panggabean, Mutiara. S. 2004. *Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Keinginan untuk Pindah Kerja*. Jurnal Kajian Bisnis. Volume 12 No.1.
- Pareke, Fahrudin Js, 2004, *Hubungan keadilan dan kepuasan dengan keinginan berpindah : Peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi*, Jurnal Siasat Bisnis, Universitas Bengkulu
- Putrianti, Arin Dewi, dkk, 2014, *Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja*

- Manajemen Vol. 4 No. 5. ISSN 2302-8912
- terhadap turnover intention*, Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 3 No. 1
- Robbins, Stephen P. 2012. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Penerbit Salemba Empat
- Siagian. Sondang. P. 2012. *Administrasi Pembangunan*, Gunung Agung. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Cetakan ketujuh. Bandung : Alfabeta.
- Umar. H., 2012 *Metode Riset Bisnis*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Utami dan Bonussyeani. 2009. *Pengaruh Job Insecurity, Kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan berpindah kerja*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia. Vol 6 Nomor 1.
- Wijaya, Elsa Fricha, 2010, *Pengaruh job insecurity, komitmen karyawan dan kepuasan kerja terhadap intention to quit (Studi pada PT. bak Jatim Cabang Malang)*, Jurnal, Universitas Brawijaya, Malang
- Yilmaz, K., & Tasdan, M. 2006. Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools. *Educational Administration*, 47(1), 108-126
- Yunita, Ni Kadek Lisna dan Made Surya Putra, 2015, *Pengaruh keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap turnover intention*. Jurnal