



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2023 Page 10517-10531
E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246
Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengaruh Organizational Justice dengan Dimediasi oleh Organizational Commitment, Burnout Serta Job Satisfaction Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan di PT Nissan Indonesia

Dihin Septyanto^{1✉}, Yakobus Danang², Dodi Ria Atmaja³

Universitas Esa Unggul

Email: dihin.septyanto@esaunggul.ac.id^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel *organizational commitment* sebagai variabel mediasi yang juga berpengaruh atas *turnover intention* selain itu variabel *burnout* dan variabel *job satisfaction* juga diamati dalam hubungan antara *organizational justice* dengan *turnover intention*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan Structural Equation Model dan aplikasi statistik. Pengambilan data dengan survei kuesioner yang disebarluaskan pada seluruh pekerja kontrak sebanyak 376 orang di PT Nissan Indonesia. Hasil penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. Pertama persepsi *organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *burnout*. Kedua, *organizational justice* mempengaruhi positif *job satisfaction*. Ketiga, *organizational justice* mempengaruhi positif *organizational commitment*. Keempat, *burnout* mempengaruhi negatif terhadap *job satisfaction*. Kelima, *job satisfaction* mempengaruhi negatif terhadap *turnover intention*. Keenam, *organizational commitment* mempengaruhi negatif terhadap *turnover intention*. Ketujuh, *burnout* tidak mempengaruhi positif terhadap *turnover intention*. Kedelapan, *organizational justice* tidak mempengaruhi negatif terhadap *turnover intention*. Kesembilan, *organizational commitment*, *burnout*, dan *job satisfaction*, memediasi terhadap *turnover intention*. Kesimpulan pada penelitian ini bagi organisasi, yaitu meningkatkan *organizational justice*, *organizational commitment* dan *job satisfaction* serta mengurangi *burnout* akan dapat membuat *turnover intention* pada karyawan berkurang. Orisinalitas penelitian ini adalah penelitian pertama yang mengevaluasi pengaruh variabel *organizational commitment* dalam hubungan antara *organizational justice* dengan *turnover intention* di PT Nissan Indonesia.

Kata Kunci: *Burnout*, *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment*, *Organizational Justice*, *Turnover Intention*

Abstract

This study aims to determine the organizational commitment variable as a mediating variable that also influences turnover intention. In addition, the burnout variable and job satisfaction variable are also observed in the relationship between organizational justice and turnover intention. This type of research is quantitative research using the Structural Equation Model and statistical applications. Data collection was carried out using a questionnaire survey which distributed to all 376 contract workers at PT Nissan Indonesia. The results of this study resulted in several findings. First, the perception of organizational justice has a negative effect on burnout. Second, organizational justice has a positive effect on job satisfaction. Third, organizational justice has a positive effect on organizational commitment. Fourth, burnout has a negative effect on job satisfaction. Fifth, job satisfaction has a negative effect on turnover intention. Sixth, organizational commitment has a negative effect on turnover intention. Seventh, burnout has no positive effect on turnover intention. Eighth, organizational justice has no negative effect on turnover intention. Ninth, organizational commitment, burnout, and job satisfaction mediate turnover intention. Conclusions in this study for organizations, namely increasing organizational justice, organizational commitment and job satisfaction and reducing burnout will be able to reduce employee turnover intention. The originality of this research is that it is the first study to evaluate the influence of organizational commitment variables in the relationship between organizational justice and turnover intention at PT Nissan Indonesia.

Keywords: Burnout, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Justice, Turnover Intention

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan dan organisasi yang cepat berubah saat ini, dimana disebabkan oleh globalisasi, variasi sosial, dan lingkungan persaingan yang ketat, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan telah berubah dari konsep keuangan ke sisi teknologi kemudian ke aset manusia (Mendis, 2017). Dengan berkembangnya teknologi yang sangat pesat, jumlah karyawan terampil yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan telah menurun, tetapi di lain sisi persyaratan untuk pengetahuan karyawan, keterampilan, dan tingkat tanggung jawab tidak pernah lebih tinggi dari sebelumnya (Odwasny *et al.*, 2019). Di dalam organisasi, *turnover* ialah hal yang sulit untuk dapat dihilangkan sehingga perlu diatur agar tidak mengganggu jalannya roda organisasi. Dalam *turnover*, karyawan yang berharga mungkin akhirnya berhenti dari pekerjaan dan menyebabkan bahaya untuk kinerja organisasi (Chang *et al.*, 2013). Mengingat hal tersebut, dan mengingat nilai strategis yang dikaitkan untuk retensi sumber daya manusia, tumbuh minat dalam mengidentifikasi variabel penjelas *turnover intention* karyawan (Vaamonde *et al.*, 2018).

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Boroş & Curşeu (2013) menjelaskan bahwa riset yang telah dilakukan umumnya hanya berfokus pada korelasi eksternal, kaitannya dengan pekerjaan, serta kepribadian karyawan kemudian riset terbaru telah berubah yang berfokus pada pendalaman model yang berbeda dari *turnover intention*, dimana pengidentifikasian faktor yang mungkin memediasi atau memoderasi hubungan antara variabel-variabel prediksi tertentu dengan *turnover intention*. Sehubungan dengan hal itu kepuasan kerja akan mendorong rasa nyaman karyawan di perusahaan, lalu karyawan juga akan senang dapat menjadi bagian dari perusahaan dan jika keinginan karyawan dipenuhi maka menurunkan tingkat *turnover intention* (Lubis & Syah, 2019). Pada beberapa riset sebelumnya menunjukkan pada tingkat organisasi, *turnover* karyawan sebagian besar berdasarkan pada kepuasan kerja, tetapi hal itu meningkatkan perdebatan akan komitmen organisasi sehingga menimbulkan dampak yang lebih signifikan berpengaruh pada *turnover intention* daripada kepuasan kerja (Lee *et al.*, 2017; Pepra-Mensah *et al.*, 2015).

Melihat hal tersebut, dimana masih sedikit penelitian yang menggunakan variabel *organizational commitment* dengan dimensi *affective commitment* dan *normative commitment* sebagai salah satu variabel penyebab dan berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* selain variabel *job satisfaction*, *organizational justice* serta *burnout* pada sektor perusahaan non-kesehatan di Indonesia sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Acar (2012). Selain itu penelitian ini mempertimbangkan beberapa faktor yang mempengaruhi variabel *turnover intention* yaitu *job satisfaction*, variabel *burnout*, dan variabel *organizational justice*. Adapun maksud dan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk meneliti hubungan antara *organizational justice*, *organizational commitment*, *burnout*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* pada seluruh karyawan kontrak di PT Nissan Indonesia. Harapannya dalam penelitian ini mampu memberikan andil pada tingkatan keilmuan manajemen organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Hubungan antara variabel persepsi *organizational justice* dan *burnout*

Keadilan organisasi telah memancing perhatian para ahli dikarenakan efeknya pada sikap, kognisi, dan perilaku karyawan terhadap organisasi dan anggotanya.(Colquitt *et al.*, 2013; Silva & Caetano, 2016). Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kelelahan berkembang ketika karyawan menemukan diri mereka tenggelam dalam situasi stres kronis, termasuk lingkungan kerjanya di mana keadilan organisasi yang rendah berlaku. (Campbell *et al.*, 2013; Moreno-Jiménez *et al.*, 2012; Tayfur *et al.*, 2013). Berdasarkan

pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H1): Persepsi *organizational justice* (yaitu distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional keadilan) berpengaruh negatif atas *burnout*.

Hubungan antara variabel persepsi *organizational justice* dan *job satisfaction*

Menurut Bakotić & Bulog (2021) keadilan organisasi merujuk pada persepsi karyawan tentang keadilan di dalam organisasi. Hal ini adalah tingkat di mana karyawan percaya bahwa hasil yang diterima dan bagaimana organisasi memperlakukan mereka secara adil, merata, serta sesuai dengan standar moral standar etika (Gibson *et al.*, 2012). Penelitian sebelumnya membuktikan dalam organisasi yang dimana persepsi *organizational justice* berada pada tingkat yang tinggi, maka tingkat *job satisfaction* karyawan cukup tinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan tampaknya lebih bersemangat untuk memenuhi target institusional (Bayarçelik & Findikli, 2016). Dari pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H2): Persepsi *organizational justice* (yaitu distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional keadilan) berpengaruh positif atas *job satisfaction*.

Hubungan antara variabel persepsi *organizational justice* dan *organizational commitment*

Berdasarkan pernyataan Mahfouz *et al.*, (2022) bahwa jika seorang karyawan merasakan bahwa organisasi itu bias dan karyawan tersebut tidak dibayar kembali oleh organisasi atas usaha dan kerja kerasnya, maka hal itu mengarah pada *burnout*. Karyawan tersebut kemudian menghindari *organization citizenship behavior* dan akan kurang komitmen terhadap organisasi.(Robinson & Morrison, 2000). Penelitian sebelumnya oleh Mahfouz *et al.*, (2022) membuktikan seorang individu dengan tingkat *organization commitment* yang lebih signifikan dapat memberikan lebih kepada organisasi mereka. Berdasarkan pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H3): Persepsi *organizational justice* (yaitu distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional keadilan) berpengaruh positif atas *organizational commitment*.

Hubungan antara variabel *burnout* dengan *job satisfaction*

Istilah *burnout* mengacu pada suatu kondisi yang ditandai dengan kelelahan emosional, depersonalisasi, dan penurunan pencapaian pribadi yang disebabkan oleh paparan jangka panjang terhadap tuntutan emosional dan stres yang diberikan di tempat kerja. (Leka & Jain, 2010). Maka dari sebab itu individu yang menderita kelelahan emosional, depersonalisasi, dan/atau kurangnya pencapaian pribadi di tempat kerja, dapat dimaklumi akan mengalami ketidakpuasan kerja, kemudian meningkatkan peluang mereka untuk mengembangkan *turnover intention*.(Kuo *et al.*, 2014; Salessi S. & Omar A., 2016).

Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa kelelahan memiliki dampak negatif yang jelas pada kepuasan kerja (Leka & Jain, 2010; Scanlan *et al.*, 2013). Berdasarkan pernyataan di atas, diperoleh hipotesis (H4): *Burnout* berpengaruh negatif atas *job satisfaction*.

Hubungan antara variabel *job satisfaction* dengan *turnover intention*

Definisi *job satisfaction* yang biasanya didefinisikan sebagai sikap terhadap pengalaman kerja yang mencakup aspek kognitif dan emosional serta memiliki implikasi penting bagi perilaku karyawan dan hasil organisasi. (Moura *et al.*, 2014; Salessi S. & Omar A., 2016). Faktanya, selama bertahun-tahun, banyak penelitian sebelumnya yang telah meneliti hubungan antara kepuasan kerja dan perputaran karyawan yang menyimpulkan bahwa karyawan yang puas memiliki keinginan keluar yang rendah atau tidak sama sekali. (Allisey *et al.*, 2014; Kuo *et al.*, 2014; Zeffane & Bani Melhem, 2017). Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diperoleh hipotesis (H5): *Job satisfaction* berpengaruh negatif atas *turnover intention*.

Hubungan antara variabel *organizational commitment* dengan *turnover intention*

Komitmen karyawan wajib diperlukan sebagai bentuk indikator tercapainya tujuan perusahaan, namun terkadang organisasi ataupun perusahaan pada saat ini kurang perhatian akan komitmen terhadap karyawan. Kemudian *organizational commitment* dibagi menjadi 3 jenis yaitu afektif, normatif, dan komitmen berkelanjutan, dimana penting untuk diperiksa mengenai efek pengaruh yang berbeda atas *turnover intention* (Dujak *et al.*, 2021). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa *turnover intention* dari karyawan dipengaruhi oleh *job satisfaction*, namun *organizational commitment* dapat mempengaruhi *turnover intention* karyawan lebih banyak daripada *job satisfaction* (Bryant & Allen, 2013; Dujak *et al.*, 2021; Holtom *et al.*, 2008; Kim & Chang, 2014; Lee *et al.*, 2017; Pepra-Mensah *et al.*, 2015; Shuck & Reio, 2014). Dari pernyataan di atas, diperoleh hipotesis (H6): *Organizational Commitment* berpengaruh negatif atas *turnover intention*.

Hubungan antara variabel *burnout* dengan *turnover intention*

Burnout tidak hanya mempengaruhi karyawan dengan sindrom *burnout* tetapi juga mempengaruhi orang disekitarnya (Santi *et al.*, 2020). Profesional cenderung mempertimbangkan untuk berhenti jika mereka lelah dan tidak dapat melanjutkan pekerjaan mereka dengan baik (Jackson *et al.*, 1986). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *turnover intention* dari karyawan dipengaruhi positif secara signifikan oleh *burnout* (Fusilier & Manning, 2005; Leiter, 1992; Lu & Gursoy, 2016; Rahim & Cosby, 2016; Santi *et*

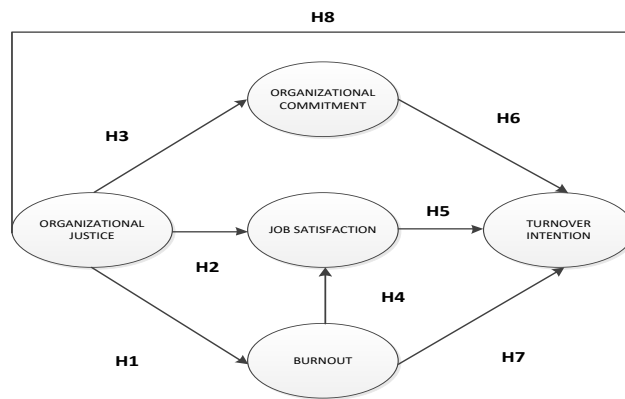
al., 2020). Dari pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H7): *Burnout* berpengaruh positif atas *turnover intention*.

Hubungan antara variabel *organizational justice* dengan *turnover intention*

Menurut Olcer (2015) menyatakan bahwa hubungan antara persepsi keadilan dan niat berpindah karyawan serta menemukan bahwa keadilan atas hasil pribadi yang diterima karyawan mungkin memiliki dampak yang lebih besar pada *turnover intention* daripada keadilan yang dirasakan dari prosedur perusahaan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational justice* mempengaruhi secara negatif akan *turnover intention* karyawan dan harus dipertimbangkan secara serius untuk mengurangi tingkat *turnover intention* di antara para pekerja (Magfuroh & Herminingsih, 2021; Olcer, 2015; Tourani *et al.*, 2016; Wicaksono *et al.*, 2021). Dari pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H8): *Organizational Justice* berpengaruh negatif atas *turnover intention*

Hubungan antar variabel *organizational commitment*, *burnout* dan *job satisfaction* sebagai mediator antara *organizational justice* dengan *turnover intention*

Menurut Hobfoll (1989) peran mediasi *burnout* dan *job satisfaction* dalam hubungan antara *organizational justice* dan *turnover intention* dapat dijelaskan dari perspektif teori konservasi sumber daya. Kemudian menurut Olcer (2015) peran mediasi *organizational commitment* antara *organizational justice* dengan *turnover intention* dinyatakan bahwa pegawai yang merasakan keadilan organisasi yang tinggi cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi mereka dan menjaga sikap positif terhadap pekerjaan mereka, oleh karenanya, mereka tidak mungkin mengganti pekerjaan mereka dan menganggap pekerjaan mereka saat ini lebih baik daripada yang lain. Banyak studi sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational commitment* memediasi antara *organizational justice* dengan *turnover intention* (Bakri & Ali, 2015; Mahfouz *et al.*, 2022; Olcer, 2015) serta penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *burnout* dan *job satisfaction* memediasi hubungan *organizational justice* dengan *turnover intention* (Allisey *et al.*, 2014; Hobfoll, 1989; Scanlan *et al.*, 2013; Tayfur *et al.*, 2013; Vaamonde *et al.*, 2018) Dari pernyataan diatas, diperoleh hipotesis (H9): *Organizational commitment*, *burnout*, dan *job satisfaction* memediasi hubungan *organizational justice* dengan *turnover intention*.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survei yang menggunakan alat kuesioner yang disebarluaskan secara online maupun offline untuk pengumpulan data sekaligus. Jadi, data yang dikumpulkan adalah data primer. Kuesioner menggunakan skala likert dari 1 hingga 5 dimana (1 = menunjukkan sangat tidak setuju sekali dan 5 = menunjukkan sangat setuju sekali). Untuk mengevaluasi variabel *organization justice* mempergunakan skala yang diadopsi dari (Vaamonde & Salessi, 2013) berisi 20 pernyataan. Variabel *organization commitment* diadopsi dari (Mahfouz *et al.*, 2022) meliputi 22 pernyataan. Variabel *burnout* diadopsi dari (Maslach & Jackson, 1981) meliputi 22 pernyataan. Kemudian, variabel *job satisfaction* menggunakan skala dari (Macdonald & MacIntyre, 1997) yang meliputi 10 pernyataan. Variabel *turnover intention* diadopsi dari (Vaamonde, 2015) meliputi 7 pernyataan. Oleh karena itu, total pengukuran terdiri atas 81 pernyataan.

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja kontrak yang menerima upah bulanan yang bekerja di PT Nissin Indonesia. Adapun responden yang diambil secara survei adalah semua pekerja kontrak dengan seluruh level jabatan. Responden yang terlibat dalam penelitian ini sebanyak 376 responden. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis statistik. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan *software* Lisrel 8.80. Untuk melakukan uji validitas dan reabilitas mempergunakan analisa dimension reduction factor pada *software* SPSS 25. Untuk melakukan uji validitas, nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) diukur. Nilai KMO dan MSA harus lebih besar dari 0,5 yang menunjukkan bahwa analisis faktornya sudah sesuai. Untuk mengevaluasi reabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha. Nilai Cronbach's Alpha nya yang mendekati 1 menunjukkan bahwa semakin baik (Hair Jr *et al.*, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

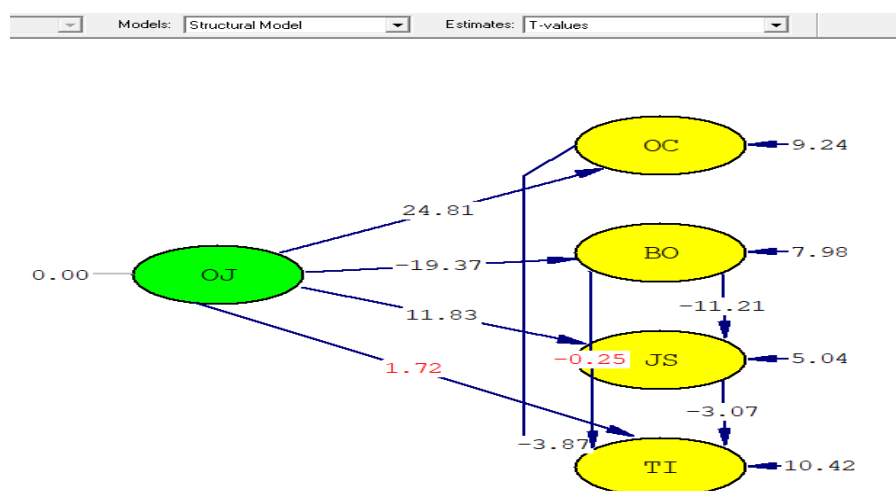
Dari 376 responden yang berhasil diperoleh, 47 orang diantaranya jenjang jabatan manajerial atau non-staf, sedangkan jenjang jabatan staf sebanyak 329 orang. Selanjutnya 23 orang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun, 58 orang bekerja selama 4-5 tahun, 164 orang bekerja selama 2-3 tahun dan sisanya 131 orang bekerja minimal 1 tahun. Selanjutnya lokasi kerja responden sebanyak 120 orang bekerja di Cabang Tangerang atau kantor pusat, 122 orang bekerja di Cabang Surabaya, 110 orang bekerja di Cabang Semarang, dan 24 di Cabang Halmahera.

Hasil pengukuran validitas konstruk penelitian ini menunjukkan bahwa indikator untuk variabel *organizational justice*, *burnout*, *job satisfaction*, *turnover intention* dan *organizational commitment* dapat diterima, ini disebabkan oleh fakta nilai *factor loading* pada setiap dimensi variabelnya memiliki kecocokan yang baik ($> 0,50$), dan nilai t-value lebih besar dari t-tabel (1,96). Selanjutnya pada uji reliabilitas konstruk, nilai *construct reliability* (CR) pada variabel *organizational justice* sebesar 0,95; *organizational commitment* sebesar 0,98; *burnout* sebesar 0,94; *job satisfaction* sebesar 0,96; dan *turnover intention* sebesar 0,98 (*construct reliability* $> 0,70$). Untuk nilai *variance extracted* (VE) pada variabel *organizational justice* sebesar 0,57; *organizational commitment* sebesar 0,84; *burnout* sebesar 0,57; *job satisfaction* sebesar 0,78; dan *turnover intention* sebesar 0,89 (*variance extracted* $> 0,50$).

Hasil dari analisis uji struktural yaitu dengan cara melihat nilai R^2 . Nilai R^2 yang ada pada setiap persamaan membuktikan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis pertama yaitu OJ (*organizational justice*) memengaruhi BO (*burnout*) dengan nilai R^2 sebesar 0,93 yang dapat diartikan nilai sebesar 93% untuk variabel BO (*burnout*) dapat diuraikan oleh variabel OJ (*organizational justice*) sedangkan nilai sebesar 7% dapat diuraikan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil analisis kedua yaitu OJ (*organizational justice*) memengaruhi OC (*organizational commitment*) dengan nilai R^2 sebesar 0,96 yang dapat diartikan nilai sebesar 96% untuk variabel OC (*organizational commitment*) dapat diuraikan oleh variabel OJ (*organizational justice*) sedangkan nilai sebesar 4% dapat diuraikan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil analisis ketiga yaitu OJ (*organizational justice*) dan BO (*burnout*) mempengaruhi JS (*job satisfaction*) dengan nilai R^2 sebesar 0,99 yang dapat diartikan nilai sebesar 99% untuk variabel JS (*job satisfaction*) dapat diuraikan oleh variabel OJ (*organizational justice*) dan BO (*burnout*) sedangkan nilai sebesar 1% dapat diuraikan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Hasil analisis

keempat yaitu OC (*organizational commitment*), JS (*job satisfaction*), BO (*burnout*), dan OJ (*organizational justice*) mempengaruhi TI (*turnover intention*) dengan nilai R² sebesar 0,90 yang dapat diartikan nilai sebesar 90% untuk variabel TI (*turnover intention*) dapat diuraikan oleh variabel OC (*organizational commitment*), JS (*job satisfaction*), BO (*burnout*), dan OJ (*organizational justice*) sedangkan nilai sebesar 10% dapat diuraikan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *organizational commitment*, *burnout*, dan *job satisfaction* dapat memediasi secara serial serta komplis hubungan antara persepsi *organizational justice* dan *turnover intention*. Hal tersebut dikarenakan persepsi *organizational justice* dapat mempengaruhi negatif atas *burnout* dengan nilai *T-Value* sebesar -19,37; *burnout* dapat mempengaruhi negatif atas *job satisfaction* dengan nilai *T-Value* sebesar -11,21; dan *job satisfaction* dapat mempengaruhi negatif atas *turnover intention* dengan nilai *T-Value* sebesar -3,07. Selanjutnya persepsi *organizational justice* mempengaruhi positif atas *organizational commitment* dengan nilai *T-Value* sebesar 24,81; dan *organizational commitment* mempengaruhi negatif atas *turnover intention* dengan nilai *T-Value* sebesar -3,87. Selanjutnya *burnout* tidak mempengaruhi positif atas *turnover intention* dengan nilai *T-Value* sebesar -0,25. Selanjutnya persepsi *organizational justice* mempengaruhi positif atas *job satisfaction* dengan nilai *T-Value* sebesar 11,83; dan persepsi *organizational justice* tidak mempengaruhi negatif atas *turnover intention* dengan nilai *T-Value* sebesar 1,72.



Hasil pengujian hipotesis pertama (H1), menerangkan bahwa persepsi *organizational justice* mempunyai pengaruh negatif atas *burnout*. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2), menerangkan bahwa persepsi *organizational justice* mempunyai pengaruh positif atas *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3), menerangkan bahwa persepsi

organizational justice mempunyai pengaruh positif atas *organizational commitment*. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menerangkan bahwa adanya pengaruh negatif antara *burnout* atas *job satisfaction* karyawan. Dalam hasil pengujian hipotesis kelima (H5) menerangkan bahwa adanya pengaruh negatif antara *job satisfaction* atas *turnover intention* karyawan. Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) menerangkan bahwa adanya pengaruh negatif antara *organizational commitment* atas *turnover intention* pada karyawan. Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) menerangkan bahwa tidak adanya pengaruh positif *burnout* atas *turnover intention*. Hasil pengujian hipotesis kedelapan (H8) menerangkan bahwa tidak adanya pengaruh negatif *organizational justice* atas *turnover intention*. Hasil pengujian hipotesis kesembilan (H9) menerangkan bahwa adanya pengaruh *organizational commitment*, *burnout*, serta *job satisfaction* dalam memediasi antara hubungan persepsi *organizational justice* atas *turnover intention* pada karyawan.

SIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel yang ada pada hipotesis memiliki hubungan saling berpengaruh mulai dari persepsi *organizational justice* berpengaruh atas *burnout* karyawan, *organizational justice* berpengaruh atas *job satisfaction* karyawan, *organizational justice* berpengaruh atas *organizational commitment* karyawan, *burnout* karyawan berpengaruh atas *job satisfaction*, dan *job satisfaction* dan *organizational commitment* masing-masing berpengaruh negatif atas *turnover intention*. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan anomali bahwa *job satisfaction* dan *organizational commitment* masih berpengaruh besar terhadap *turnover intention* dibandingkan dengan *burnout* dan *organizational justice*. Saran pengembangan pada penelitian berikutnya agar dapat memperbanyak variabel lain yang mampu mempengaruhi *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z. (2012). Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D., & Houdmont, J. (2014). Testing a Model of Officer Intentions to Quit: The Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 41(6), 751–771. <https://doi.org/10.1177/0093854813509987>

- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational justice and leadership behavior orientation as predictors of employees job satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability (Switzerland)*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Bakri, N., & Ali, N. (2015). The impact of organizational justice on turnover intention of Bankers of KPK, Pakistan: The mediator role of organizational commitment. *Asian Social Science*, 11(21), 143–147. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p143>
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Boroş, S., & Curşeu, P. L. (2013). Is it here where I belong? An integrative model of turnover intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(8), 1553–1562. <https://doi.org/10.1111/jasp.12104>
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is .. resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759–782. <https://doi.org/10.1177/0018726712462614>
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work Design-Related Antecedents of Turnover Intention: A Multilevel Approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Dujak et al. (2021). The Role of Organizational Commitment In Employee Turnover In Logistics Activities of Food Supply Chain. *Scientific Journal of Logistics, LogForum*, 17(1), 25–36.
- Fusilier, M., & Manning, M. R. (2005). Psychosocial predictors of health status revisited. *Journal of Behavioral Medicine*, 28(4), 347–358. <https://doi.org/10.1007/s10865-005-9002-y>
- Gibson, C., Gallan, B., & Warren, A. (2012). Engaging creative communities in an industrial city setting: A question of enclosure. *Gateways: International Journal of*

Community Research and Engagement, 5, 1–15.
<https://doi.org/10.5130/ijcre.v5i0.2178>

Hair Jr et al. (2009). *Multivariate Data Analysis (Seventh)*. Pearson.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>

Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.630>

Kim, T., & Chang, K. (2014). Turnover intentions and organizational citizenship behaviours in Korean firms: The interactional effects of organizational and occupational commitment. In *Asia Pacific Business Review* (Vol. 20, Issue 1, pp. 59–77). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/13602381.2011.640538>

Kuo, H. T., Lin, K. C., & Li, I. chuan. (2014). The mediating effects of job satisfaction on turnover intention for long-term care nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*, 22(2), 225–233. <https://doi.org/10.1111/jonm.12044>

Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Jason, J. L. I., & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>

Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: Measurement and conceptual issues. *Anxiety, Stress, & Coping*, 5(1), 79–93. <https://doi.org/10.1080/10615809208250489>

Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview (First, Issue December 2010)*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44428>

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>

Lubis, H. S., & Syah, T. Y. R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Turnover Intention through Organizational Commitment in PT. Bank BPD Banten,

- TBK Operational Center Office of Serang. *Iarjset*, 6(5), 1–8. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2019.6501>
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, Vol. L3(2) 1997, 1(2), 16.
- Magfuroh, K., & Herminingsih, A. (2021). the Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention Through Job Satisfaction As Its Mediates Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(4), 596–605. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.810>
- Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). the Impact of Organizational Justice on Intention To Stay: the Mediating Role of Organizational Commitment. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 139–149. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i1p10>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Mendis, M. V. S. (2017). The Impact Of Reward System On Employee Turnover Intention A Study On Logistics Industry Of Sri Lanka. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 06(09), 67–72.
- Moreno-Jiménez, B., Gálvez-Herrer, M., Rodríguez-Carvajal, R., & Sanz Vergel, A. I. (2012). A study of physicians' intention to quit: the role of burnout, commitment and difficult doctor-patient interactions. *Psicothema*, 24(2), 263–270. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22420355>
- Moura, D., Orgambidez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology*, 10(2), 291–300. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Odwasny et al. (2019). Concept For Measuring Organizational Maturity Supporting Sustainable Development Goals. *Scientific Journal of Logistics*, 15(2), 237–247.
- Olcer, F. (2015). The Investigation Of The Relationship Between Organizational Justice And Turnover Intention: The Mediating Role Of Organizational Commitment.
- Pepra-Mensah, J., Adjei, L. N., & Yeboah-Appiagyei, K. (2015). The Effect of Work Attitudes on Turnover Intentions in the Hotel Industry: The Case of Cape Coast and Elmina (Ghana). *European Journal of Business and ManagementOnline*, 7(14), 2222–2839.
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover

- intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255–1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Salessi S., & Omar A. (2016). Satisfacción Laboral Genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Alternativas En Psicología*, 34, 93–108.
- Santi, M. W., Nandini, N., & Alfiansyah, G. (2020). the Effect of Burnout Syndrome on Turnover Intention Using Organizational Commitment As an Intermediate Variable. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 8(2), 109. <https://doi.org/10.20473/jaki.v8i2.2020.109-122>
- Scanlan, J. N., Meredith, P., & Poulsen, A. A. (2013). Enhancing retention of occupational therapists working in mental health: Relationships between wellbeing at work and turnover intention. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(6), 395–403. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12074>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational Justice Across Cultures: A Systematic Review of Four Decades of Research and Some Directions for the Future. In *Social Justice Research* (Vol. 29, Issue 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11211-016-0263-0>
- Tayfur, O., Bayhan Karapinar, P., & Metin Camgoz, S. (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management*, 20(3), 193–221. <https://doi.org/10.1037/a0033938>
- Tourani, S., Khosravizadeh, O., Omrani, A., Sokhanvar, M., Kakemam, E., & Najafi, and. (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover intention of Hospital Nurses in Iran. *Materia Socio Medica*, 28(3), 205. <https://doi.org/10.5455/msm.2016.28.205-209>
- Vaamonde. (2015). VII Congreso internacional de estudios patristicos. *Helmántica*, 27(82), 139–144. <https://doi.org/10.36576/summa.2912>
- Vaamonde, J D, & Salessi, S. (2013). Justicia Organizacional: Un Análisis De Sus

Implicancias Teóricas Y De Su Exploración Empírica En El Ámbito Organizacional Argentino. *Ciencia y Tecnología: Divulgación de La Producción Científica y Tecnológica de La UNR*, June, pp 743-746.

Vaamonde, Juan Diego, Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>

Wicaksono, A. R., Amin, S., & Solihin, A. (2021). the Role of Mediating Job Satisfaction To Improve. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 5(1), 1–9.

Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148–1167. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>.