

## PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP *TURNOVER INTENTION*

Ni Kadek Lisna Yunita<sup>1</sup>  
Made Surya Putra<sup>2</sup>

<sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia  
e-mail: Kdlisnayunita@yahoo.com/081936386368

### ABSTRAK

Organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Penelitian melibatkan karyawan perusahaan keramik di Desa Pejaten Tabanan berjumlah 90 orang melalui metode sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan keadilan organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Secara parsial keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Untuk meminimalisir *turnover intention* maka keadilan organisasi sangat penting diterapkan agar karyawan tidak merasa diperlakukan kurang adil sehingga dapat mengganggu niatnya dalam bekerja.

**Kata kunci:** keadilan organisasi, lingkungan kerja, *turnover intention*

### ABSTRACT

The organization should take attention on the factors that have effect on *turnover intention*. This study aims to find out the effect of organization justice and work environment toward *turnover intention*. This study involvethe employee of ceramic factory in Pejaten village, Tabanan by number of 90 respondent who was take through census method. Data was collected through observation and interview. Analisis technique was applied multiple regression analysis. The result showed organization justice and work environment simultaneously have significant effect toward *turnover intention*. In partial organization justice and work environment have negative effect toward *turnover intention*. To minimize turnvoer intention hence organization justice should be important applied in order the employee do not feel treated less fair so that it can bother its intention in working.

**Keywords:** Organization justice, work environment, *turnover intention*

### PENDAHULUAN

Perkembangan industri keramik di Bali mengalami kemajuan yang sangat pesat. Dahulu keramik dibuat hanya sebagai wadah sesaji untuk sarana upacara agama, saat ini keramik dalam perkembangannya juga bisa dipasarkan sebagai cenderamata. Industri keramik di Pejaten adalah salah satu industri keramik yang masih bertahan sampai saat ini. Industri keramik di Pejaten memasarkan

produknya ke hotel-hotel yang ada di Bali maupun ke beberapa daerah di Indonesia bahkan hingga ke luar negeri seperti Australia, Jepang, Filipina bahkan sampai ke Eropa. Ada beberapa industri keramik yang ada di Pejaten yaitu CV. Tanteri, Pejaten Keramik, Mika Keramik, Dwi Sula dan UD. Towi Arsa. Jumlah karyawan dari keseluruhan industri keramik yang ada di Pejaten adalah 90 orang.

Persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan. Peristiwa yang sering terjadi di dalam proses pengelolaan SDM di beberapa perusahaan adalah bagaimana karyawan itu sendiri berperilaku. *Turnover intention* adalah salah satu bentuk perilaku yang mengacu pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hasil evaluasi individu mengenai keinginan berpindah mengacu pada kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum menunjukkan tindakan pasti meninggalkan organisasi (Lekatompessy, 2003).

Perusahaan perlu menerapkan *turnover* terutama terhadap karyawan dengan kinerja rendah (Hollenbeck dan Williams, 1986). Tingkat *turnover intention* sebaiknya diupayakan tidak terlalu tinggi, sehingga perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memperoleh manfaat atas peningkatan kinerja dibandingkan biaya rekrutmen yang ditanggung perusahaan (Toly, 2001). *Turnover intentions* ditandai oleh berbagai hal yang menyangkut perilaku karyawan, antara lain: mulai malas bekerja, peningkatan absensi, keberanian untuk menentang atau protes kepada atasan, mulai melanggar tata tertib kerja, serta ketidakseriusan dalam menyelesaikan tanggung jawab (Harnoto, 2002:2).

Perusahaan dapat meminimalisir *turnover intention* dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, salah satunya adalah faktor *organizational justice* (keadilan organisasi). Robbins (2006) mendefinisikan *organizational justice* (keadilan organisasi) sebagai gambaran secara umum tentang persepsi terhadap keadilan yang berlaku di tempat kerja. Moria dan Sunjoyo (2010) mengemukakan bahwa pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat *turnover intention*, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Eberlin dan Tatum, 2005). Menurut Kristanto, dkk. (2014) salah satu dampak dari keadilan organisasi adalah kepuasan, semakin tinggi kepuasan seorang karyawan semakin rendah minat mereka untuk meninggalkan organisasi.

Adam mengemukakan teori ekuitas bahwa karyawan beranggapan bahwa partisipasi mereka di tempat kerja sebagai proses timbal balik. Gaji atau pengakuan diharapkan karyawan sebagai ganti dari kontribusi yang mereka berikan. *Equity theory* menjelaskan bahwa karyawan akan mengurangi jumlah kontribusi mereka setelah mereka merasa diperlakukan kurang adil. Para pekerja kemungkinan akan bereaksi dengan mulai datang terlambat, beralih ke tindakan yang lebih berat, seperti absen dan akhirnya memutuskan untuk keluar (Johns, 2001).

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang berpengaruh cukup besar dalam perusahaan. Lingkungan kerja yang kurang baik juga merupakan salah satu penyebab *turnover intention*. Pelaksanaan tujuan perusahaan akan dapat berjalan dengan baik jika didukung dengan lingkungan kerja yang baik pula (Ahyari, 1999:123). Karyawan berharap lingkungan kerja mendukung setiap proses pelaksanaan pekerjaannya, namun masih banyak keterbatasan sarana dan prasarana pendukung yang disediakan perusahaan (Wahyuningsih, 2014).

Masalah yang terjadi pada industri keramik di Desa Pejaten adalah sering timbulnya keinginan berpindah karyawan ataupun keinginan keluarnya karyawan dari perusahaan. Masalah ini disebabkan oleh berbagai faktor antara lain adalah faktor keadilan organisasi dan lingkungan kerja yang kurang efektif. Berdasarkan observasi langsung ke perusahaan dapat dilihat sebagian besar karyawan pada industri keramik di Pejaten adalah masyarakat lokal dan sanak saudara dari pemilik usaha sehingga ada beberapa karyawan yang berasal dari luar keluarga merasa diperlakukan tidak adil terutama dalam hal waktu kerja. Karyawan yang merasa memiliki kedekatan dengan pemilik perusahaan bisa bekerja ataupun pulang sesukanya. Banyak karyawan yang ingin keluar dari perusahaan karena hal tersebut, tetapi masih banyak hal yang dipertimbangkan seperti apakah mereka akan mendapatkan pekerjaan baru atau tidak. Lingkungan kerja yang kurang baik juga terdapat pada industri keramik di Desa Pejaten Tabanan seperti banyaknya debu yang dihasilkan oleh proses produksi keramik. Masalah tersebut mengakibatkan karyawan merasa tidak nyaman untuk bekerja dan dapat

mengganggu kesehatan sehingga karyawan kadang ingin meninggalkan perusahaan.

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi merupakan cerminan dari peran keadilan terhadap persepsi karyawan (Al-Zu'bi, 2010). Yulianto (2006) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan adil, maka mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan, bahkan di bawah kondisi sulit sekalipun, begitupun sebaliknya. Bakhshi, dkk. (2009) menyebutkan keadilan organisasi terbentuk dari tiga persepsi keadilan, yaitu: *procedural justice*, *distributive justice* dan *interactional justice*. *Procedural justice* menurut Al-Zu'bi (2010) lebih berfokus pada keadilan aturan dan prosedur yang digunakan untuk membagikan hasil. Kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh *procedural justice* karena kepuasan pegawai dapat tercipta melalui proses diambil dan didistribusikannya sebuah keputusan atau kebijakan perusahaan (Warner, dkk., 2005). Karyawan tidak hanya memberikan reaksi terhadap hasil-hasil yang mereka dapatkan, namun juga terhadap proses-proses bagaimana mereka mendapatkan hasil-hasil tersebut (Nowakowski dan Conlon, 2005).

*Distributive justice* menjelaskan mengenai alokasi hasil-hasil yang konsisten, seseorang akan mendapatkan hasil-hasil dan penghargaan sesuai dengan kontribusi yang diberikan (Foley, dkk., 2005). Hubbel dan Assad (2005) mengemukakan *distributive justice* berhubungan dengan persepsi keadilan yang berasal dari hasil-hasil yang diterima oleh seseorang.

*Interactional justice* memperlihatkan prediksi yang kuat terhadap kepuasan seseorang pada atasannya (Nowakowski dan Conlon, 2005). *Interactional justice* berhubungan dengan keadilan yang dirasakan seseorang ketika diperlakukan dengan adil oleh orang lain, yang berhubungan dengan relasi individual dengan atasannya (Belanger, dkk., 2006). Persepsi keadilan *interactional* lebih berfokus pada tingkah mana pegawai diinformasikan tepat waktu dan sesuai kebenaran yang ada tentang keputusan utama perusahaan yang menyangkut hak dan kewajiban karyawan itu sendiri (Cheng, dkk., 2011).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja didefinisikan oleh Sedarmayanti (2009) sebagai keseluruhan alat perkakas, lingkungan di mana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja. Lingkungan kerja (*work environment*) adalah lingkungan di mana karyawan tersebut bekerja (Ahyari, 1999:121). Lingkungan kerja bukan hanya mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, melainkan seringkali pengaruhnya cukup besar terhadap perusahaan (Nitisemito, 2000:199). Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja terbagi ke dalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja, seperti penerangan, suhu, suara bising, jaminan keamanan, kebersihan dan penataan ruangan (Sedarmayanti, 2009). Hubungan kerja, baik hubungan atasan dengan karyawan ataupun hubungan sesama rekan kerja adalah termasuk lingkungan kerja non fisik.

### ***Turnover Intention***

- 1) Harnoto (2002:2) menyatakan *turnover intention* adalah kadar atau intensitas dari keinginan untuk keluar dari perusahaan. Keinginan berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi dan belum ditunjukkan tindakan pasti meninggalkan organisasi (Lekatompessy, 2003). Kumar, dkk., (2012) membagi *turnover intention* ke dalam dua bagian yaitu *turnover* yang tidak diinginkan dan *turnover* yang tidak dapat dicegah. Dimensi *turnover intention* menurut Lum, dkk., (1998) yaitu keinginan untuk mencari pekerjaan baru baik dalam bidang yang sama maupun di bidang yang berbeda dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu: 1) untuk mengetahui pengaruh variabel keadilan organisasi terhadap *turnover intention* karyawan, 2) untuk mengetahui pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan, 3) untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel keadilan organisasi dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan.

Owolabi (2012) membuktikan bahwa *organizational justice* (keadilan organisasi) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Daromes (2006) mengemukakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Muhammad dan Fajrianti (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover*

*intention*. Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis yang pertama sebagai berikut.

H1: Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*

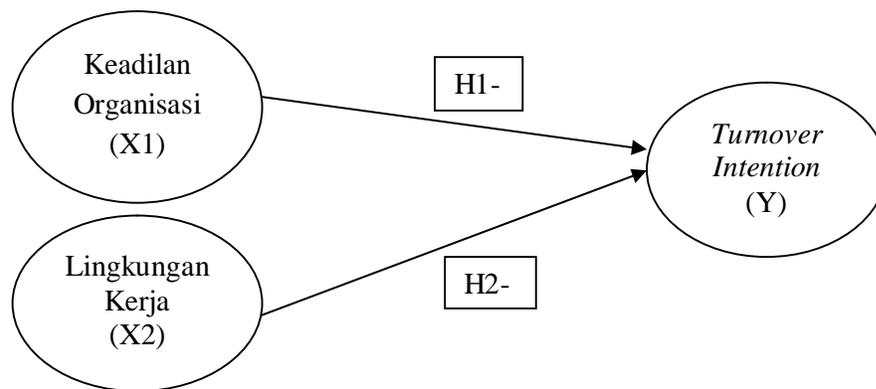
Chairani (2014) membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*. Joarder,dkk.(2011) membuktikan bahwa lingkungan kerja atau kondisi kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Applebaum dan Fowler (2010) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan landasan teori dan berbagai hasil penelitian tersebut dapat dikemukakan hipotesis sebagai berikut.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnoverintention*

Owolabi (2012) membuktikan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intention*. Anshari dan Kuncoro (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: Keadilan organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

Berdasarkan hipotesis maka model konseptual penelitian digambarkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1. Model Konseptual**

Sumber: Pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu

## **METODE**

Penelitian ini bersifat kuantitatif asosiatif bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013:5). Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif yang meneliti pada populasi tertentu dengan menggunakan metode sensus, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, serta analisis data menggunakan uji statistik regresi berganda. Tempat penelitian adalah industri keramik di desa Pejaten, Kediri, Tabanan. Objek penelitian adalah *turnover intention*, keadilan organisasi dan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini digunakan seluruh karyawan pada industri keramik di Pejaten yang berjumlah 90 orang (sensus). Metode pengumpulan data menggunakan metode observasi yaitu pengumpulan data dilakukan secara langsung mengamati subjek dan keadaan

yang terjadi di lokasi penelitian. Wawancara juga dilakukan dengan pemilik perusahaan serta beberapa karyawan perusahaan keramik yang ada di Pejaten.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik responden meliputi 3 aspek yaitu jenis kelamin, tingkat usia dan lama bekerja. Berdasarkan jenis kelamin jumlah responden laki-laki lebih banyak yaitu 65 orang dibandingkan perempuan yaitu sebanyak 25 orang. Dilihat dari segi usia menunjukkan sebagian besar responden penelitian berusia 26-30 tahun yaitu sebesar 55,6 persen atau 50 orang dari keseluruhan responden. Dilihat dari segi lama bekerja menunjukkan sebagian besar responden bekerja kurang dari 5 tahun yaitu sebanyak 68 orang.

### **Uji Validitas**

Hasil pengujian validitas instrumen menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang digunakan adalah valid ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ).

### **Uji Reliabilitas**

Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua instrumen penelitian yang digunakan bersifat reliabel ( $\alpha\text{ cronbach} > 0,6$ ).

### **Deskripsi Variabel**

Penilaian karyawan mengenai keadilan organisasi, lingkungan kerja, dan *turnover intention* sebagai berikut.

Penilaian karyawan mengenai keadilan organisasi, lingkungan kerja, dan *turnover intention*, apakah sangat baik atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan rata-rata skor yang dibagi menjadi lima klasifikasi yaitu: 1,00-1,78= Sangat kurang Baik, 1,79-2,50= Kurang Baik, 2,51-3,40= Cukup Baik, 3,41-4,10= Baik, 4,20-5,0= Sangat Baik (Umar, 2003:13).

### Keadilan Organisasi

Tabel 2 menunjukkan nilai rata-rata skor penilaian keseluruhan dari pendapat 90 responden terhadap variabel keadilan organisasi.

**Tabel 2.**  
**Distribusi Nilai Rata-Rata Variabel Keadilan Organisasi**

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	<i>Procedural justice</i>	3,36	Cukup baik
2	<i>Distributive justice</i>	4,05	Baik
3	<i>Interactional justice</i>	3,85	Baik
	Rata-rata skor	3,75	Baik

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 2 menunjukka secara umum penilaian responden terhadap keadilan organisasi adalah baik.

### Lingkungan Kerja

Tabel 3 memperlihatkan nilai rata-rata skor terhadap variabel lingkungan kerja.

**Tabel 3.**  
**Distribusi Nilai Rata-Rata Variabel Lingkungan Kerja**

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Lingkungan kerja fisik	3,23	Cukup baik
2	Lingkungan kerja non fisik	3,16	Cukup baik
	Rata-rata skor	3,19	Cukup baik

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 3 menunjukkan nilai rata-rata lingkungan kerja fisik sebesar 3,19 dengan kategori cukup baik.

### ***Turnover Intention***

Tabel 4 memperlihatkan nilai rata-rata skor variabel *turnover intention*.

**Tabel 4.**  
**Distribusi Nilai Rata-Rata Variabel *Turnover Intention***

No	Pernyataan	Rata-rata	Keterangan
1	Keinginan untuk mencari pekerjaan baru	3,44	Baik
2	Keinginan untuk meninggalkan perusahaan	3,33	Cukup baik
Rata-rata skor		3,40	Cukup Baik

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 4 menunjukkan nilai rata-rata variabel *turnover intention* sebesar 3,40 dengan kategori cukup baik.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std error	Beta		
(Constant)	13,246	0,383		34,602	0,000
Keadilan Organisasi (X <sub>1</sub> )	-0,019	0,005	-0,202	-3,700	0,000
Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	-0,063	0,004	-0,813	-14,873	0,000
R	0,863				
R Square	0,744				
Adjusted R Square	0,738				
F	126,454				
F. sig	0,000				

Sumber: hasil pengolahan data penelitian

Persamaan regresi yang terbentuk adalah  $Y = 13,246 - 0,019 X_1 - 0,063 X_2$

### **Hasil Pengujian Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa data penelitian yang digunakan berdistribusi normal. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Kolmogorov-Smirnov Z	0,834
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,490

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 6 memperlihatkan bahwa nilai tingkat signifikansi pengujian lebih besar dari 0,05 yaitu 0,490, ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF masing-masing variabel. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Keadilan organisasi	0,984	1,0116	Non-Multikolinearitas
Lingkungan kerja	0,984	1,0116	Non-Multikolinearitas

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 7 memperlihatkan nilai *tolerance* dan VIF > 10 persen menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan bebas dari gejala multikolinieritas.

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel Bebas	t-hitung	Sig
Keadilan organisasi	-1,237	0,220
Lingkungan kerja	-1,712	0,090

Sumber : hasil pengolahan data penelitian

Tabel 8 memperlihatkan seluruh variabel independen tidak berpengaruh pada nilai *absolut residual* (ABRES). Nilai signifikansi masing-

masingvariabel independen diatas 0,05 sehingga data bebas dari heteroskedastisitas.

#### **Pengujian hipotesis pertama**

Analisis ini bertujuan untuk menguji pengaruh parsial darikeadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil perhitungan SPSS diperoleh  $t$  hitung sebesar -3,7 dan nilai  $\text{sig} < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Pada tingkat kesalahan 5 persen, keadilan organisasi secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

#### **Pengujian hipotesis kedua**

Analisis ini bertujuan untuk menguji pengaruh parsial dari lingkungan kerja terhadap *turnover intention*. Hasil uji  $t$  menunjukkan hasil  $t$  hitung sebesar -14,873 dan nilai  $\text{sig} < 0,05$  maka  $H_a$  diterima. Pada tingkat kesalahan 5 persen, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

#### **Pengujian hipotesis ketiga**

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara keadilan organisasi ( $X_1$ ), dan lingkungan kerja ( $X_2$ ), terhadap *turnover intention* karyawan yaitu dengan uji F. Hasil perhitungan dengan SPSS diperoleh  $F$  hitung sebesar 126,454 dengan nilai  $\text{sig} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak. Pada tingkat kesalahan 5 persen, keadilan organisasi ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

## **Pembahasan**

Karakteristik variabel *turnover intention* menunjukkan nilai rata-rata terendah pada item pernyataan "beberapa bulan terakhir saya mencari pekerjaan di perusahaan lain dalam bidang yang berbeda". Rendahnya nilai ini dibandingkan item lain menunjukkan bahwa atasan perlu memberikan pekerjaan yang tidak monoton sehingga karyawan tidak merasa bosan karena melakukan pekerjaan yang itu-itu saja.

Nilai rata-rata terendah pada variabel keadilan organisasi terletak pada dimensi *procedural justice* yaitu pada pernyataan "atasan mengklarifikasikan keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika dibutuhkan oleh karyawan". Rendahnya nilai item ini dibandingkan nilai item lainnya menunjukkan bahwa atasan harus menyediakan informasi tambahan kepada karyawan agar karyawan dapat menerima keputusan dengan baik. Keputusan yang diterima dengan baik oleh karyawan akan meminimalisir terjadinya ketidaknyamanan dalam bekerja.

Nilai rata-rata terendah variabel lingkungan kerja terdapat pada dimensi lingkungan kerja non fisik yaitu pada item pernyataan "adanya hubungan harmonis antara karyawan dengan atasan di sini". Rendahnya nilai pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebaiknya pemilik sekaligus pimpinan perusahaan tidak terlalu menjaga jarak dengan karyawan. Hubungan baik antara karyawan dengan atasan dapat memberikan efek positif terhadap karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil persamaan regresi linier berganda menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja sama-sama berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan, ini berarti apabila keadilan organisasi dan lingkungan kerja meningkat maka *turnover intention* akan menurun. Keadilan organisasi dan lingkungan kerja yang kurang baik akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Rendahnya keadilan yang diberikan organisasi dan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan karyawan memberikan efek negatif terhadap perusahaan mulai dari sering absen, kinerja yang menurun bahkan sampai keluar dari perusahaan.

*R Square* sebesar 74,4 persen membuktikan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja mempengaruhi *turnover intention* sedangkan sisanya 25,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil uji *t* menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja sama-sama berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* terdukung.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan keramik di Pejaten. Lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan keramik di Pejaten. Keadilan organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan keramik di Pejaten.

Terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang terutama yang berkaitan dengan keadilan organisasi, lingkungan kerja dan *turnover intention* berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan. Dalam variabel keadilan organisasi diperoleh nilai rata-rata terendah adalah atasan mengklarifikasi keputusan dan menyediakan informasi tambahan ketika dibutuhkan karyawan, untuk itu pimpinan perusahaan sebaiknya memberikan keputusan disertai dengan informasi pendukung yang dapat diterima oleh karyawan. Variabel lingkungan kerja fisik diperoleh item pernyataan yang paling rendah nilai rata-ratanya adalah adanya jaminan keamanan lingkungan yang diberikan perusahaan, oleh karena itu sebaiknya perusahaan memberikan jaminan keamanan kepada karyawan contohnya berupa asuransi. Dalam dimensi lingkungan kerja non fisik nilai terendah terdapat pada item pernyataan hubungan harmonis karyawan dengan atasan, oleh karena itu sebaiknya pemilik sekaligus pimpinan perusahaan tidak terlalu menjaga jarak dengan karyawannya. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih dikembangkan dalam hal faktor penelitian seperti menambahkan faktor-faktor yang lebih kompleks mempengaruhi *turnover intention*.

## **REFERENSI**

- Ahyari, Agus. 1999. *Manajemen Produksi*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE
- Al-zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship Between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), pp: 102-109.
- Anshari, Hasbi dan Engkos Achmad Kuncoro. 2013. Analisis Pengaruh Organizational Justice dan Work Environment Terhadap Turnover

Intention Pada Divisi HRD PT. Indosat, TBK. *Thesis* Universitas Bina Nusantara, Jakarta.

- Applebaum, Diane dan Susan Fowler. 2010. The Impact of Environmental Factors on Nursing Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40 (7/8), pp: 323-328.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar dan Ekta Rani. 2009. Organizational Justice Perception As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, 4 (9), pp:145-154.
- Belanger, I., McNally, J., dan Flint, D. 2006. Models of the Effects of Monitoring on Perceptions of Trust, Organizational Justice and Organizational Outcomes. *The Business Review*, 6 (1), pp: 51-55.
- Chairani, Herlisa. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Turnover Intentions* Pada PT XYZ, tbk. *Jurnal Manajemen*. Universitas Bakrie, 2 (2).
- Cheng, Yawen, Hsun-Yin Huang, Pei-Rong Li dan Jin-Huei Hsu. 2011. Employment Insecurity, Work Place Justice and Employees Burnout in Taiwanese Employees: A Validation Study. *International Journal Behaviour Medicine*, 18 (1), pp: 391-401.
- Daromes, F. E. 2006. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Intensitas Turnover Auditor pada KAP di Indonesia. *Jurnal Maksi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, 6 (2), pp: 187-202.
- Eberlin, R. dan B. Charles Tatum. 2005. Organizational Justice and Decision Making: When Good Intentions Are Not Enough. *Management Decision*, 43 (7/8), pp: 1040-1048.
- Foley, S., Yue, N. G., dan Wong, A. 2005. Perceptions of Discrimination and Justice: Are There Gender Differences in Outcomes. *Group and Organization Management*, 30 (4), pp: 421-450.
- Harnoto. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kedua, PT. Prehallindo, Jakarta
- Hollenbeck, Jr., dan Charles R. Williams. 1986. Turnover functionality versus turnover frequency: a note on work attitudes and organizational effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 71 (4), pp: 601-611.
- Hubbel, A. P. dan Rebecca M. C. Assad. 2005. Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust. *Communications Studies*, 56 (1), pp: 47-70.

- Joarder, Mohd H. R., Mohmad Yazam Sharif dan Kawsar Ahmmed. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover Intention Relationship: A Study in a Developing Context. *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), pp: 135-158.
- Johns, G. 2001. The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. In N. Anderson, D.S. Ones, & H.K. Sinangil (Eds), *The Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, pp: 232-252.
- Kristanto, Santot, I Ketut Rahyuda, I Gede Riana. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Komitmen dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3 (6), pp: 308-329.
- Kumar, R., Ramedran, C., dan Yacob, P. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Importance of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5), pp: 9-42.
- Lekatompessy, J.E. 2003. Hubungan Profesionalisme dengan konsekuensinya: Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Keinginan Berpindah Studi Empiris di Lingkungan Akuntan Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 5(1), pp: 69-84.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. 1998. Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal Of Organizational Behavior*, 19 (3), pp: 305-320.
- Moria, Ruth dan Sunjoyo. 2010. Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, 10 (1).
- Muhammad, Meru dan Dra.Fajrianti. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktordi Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2 (1).
- Nitisemito, Alex S. 2000. *Manajemen Personal*. Edisi Kesembilan. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Nowakowski, J. M., dan Donald E. Conlon. 2005. Organizational justice: Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 16 (1), pp: 4-29.
- Owolabi, Ademola B. 2012. Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Research in World Economy*, 3 (1).

- Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational Behavior.Tenth Edition*.Edisi Bahasa Indonesia.PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis. Bandung*: Alfabeta.
- Toly , A. A. 2001. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Turnover Intentions* Pada Staf Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Universitas Kristen Petra Surabaya*, 3 (2), pp: 102-125.
- Umar, Husein. 2003. *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Wahyuningsih, Sri. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Tering Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Pemerintahan Integratif*, 2 (1), pp: 70-84.
- Warner, Jody Clay, Jeremy Reynolds dan Paul Roman. 2005. Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models. *Journal of Social Justice Research*, 18(4), pp: 391-408.
- Yulianto, Harry. 2006. Dimensi-dimensi Organizational Justice: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, 3(2), pp: 156-170.