

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penyebaran Kuesioner

Responden dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan BPD DIY Syariah yang berjumlah 59 orang. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan membagikan secara langsung kepada karyawan. Total kuesioner yang disebar berjumlah 59 kuesioner dan hanya kembali 39 kuesioner. Hasil penelitian diperoleh dari total kuesioner yang telah diisi responden secara keseluruhan yaitu sebanyak 39 kuesioner.

B. Data Demografi

Profil responden dalam penelitian ini meliputi, jenis kelamin, usia, posisi pekerjaan, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan pendapatan perbulan. Berikut disajikan data demografi yang telah diolah menggunakan software SPSS pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Data Demografi Responden

| Karakteristik | Frekuensi (orang) | Persentase |
|----------------------------------|-------------------|------------|
| Jenis Kelamin | | |
| 1. Perempuan | 23 | 59% |
| 2. Laki-laki | 16 | 41% |
| Usia | | |
| 1. 20-25 tahun | 4 | 10.3% |
| 2. 26-31 tahun | 29 | 74.4% |
| 3. 32-37 tahun | 1 | 2.6% |
| 4. Diatas 37 tahun | 5 | 12.8% |
| Posisi Pekerjaan | | |
| 1. Teller | 10 | 25.6% |
| 2. Customer Service | 6 | 15.4% |
| 3. Marketing dan Account Officer | 17 | 43.6% |
| 4. Lainnya | 6 | 15.4% |

| Karakteristik | Frekuensi (orang) | Persentase |
|----------------------------|----------------------|------------|
| Lama Bekerja | | |
| 1. Kurang dari 1 tahun | - | - |
| 2. 1-3 tahun | 14 | 35.9% |
| 3. 3-6 tahun | 12 | 30.8% |
| 4. 6-10 tahun | 7 | 17.9% |
| 5. Diatas 10 tahun | 6 | 15.4% |
| Pendidikan Terakhir | | |
| 1. SMA | 5 | 12.8% |
| 2. D3/S1 | 32 | 82.1% |
| 3. S2 | 2 | 5.1% |
| 4. Lainnya | - | - |
| Pendapatan Perbulan | | |
| 1. 1-2 juta | 3 | 7.7% |
| 2. 2-3 juta | 5 | 12.8% |
| 3. 3-5 juta | 21 | 53.8% |
| 4. 5-10 juta | 10 | 25.6% |
| 5. Diatas 10 juta | - | - |

Sumber: data kuesioner yang diolah (2019)

Berdasarkan tabel data demografi diatas dapat dilihat dari 39 responden, perempuan mendominasi dalam pengisian kuesioner secara lengkap yaitu sebanyak 23 orang dengan persentase 59%. Sedangkan responden laki-laki hanya berjumlah 16 orang dengan persentase 41%. Responden yang mengisi kuesioner didominasi karyawan dengan rentan usia 26-31 tahun sebanyak 29 orang dengan persentase 74,4% dan paling sedikit yang memiliki rentan usia 32-37 tahun sebanyak 1 orang dengan persentase 2,6%. BPD DIY Syariah mempunyai karyawan rata-rata berada di usia produktif sehingga bisa membuat perusahaan lebih maju.

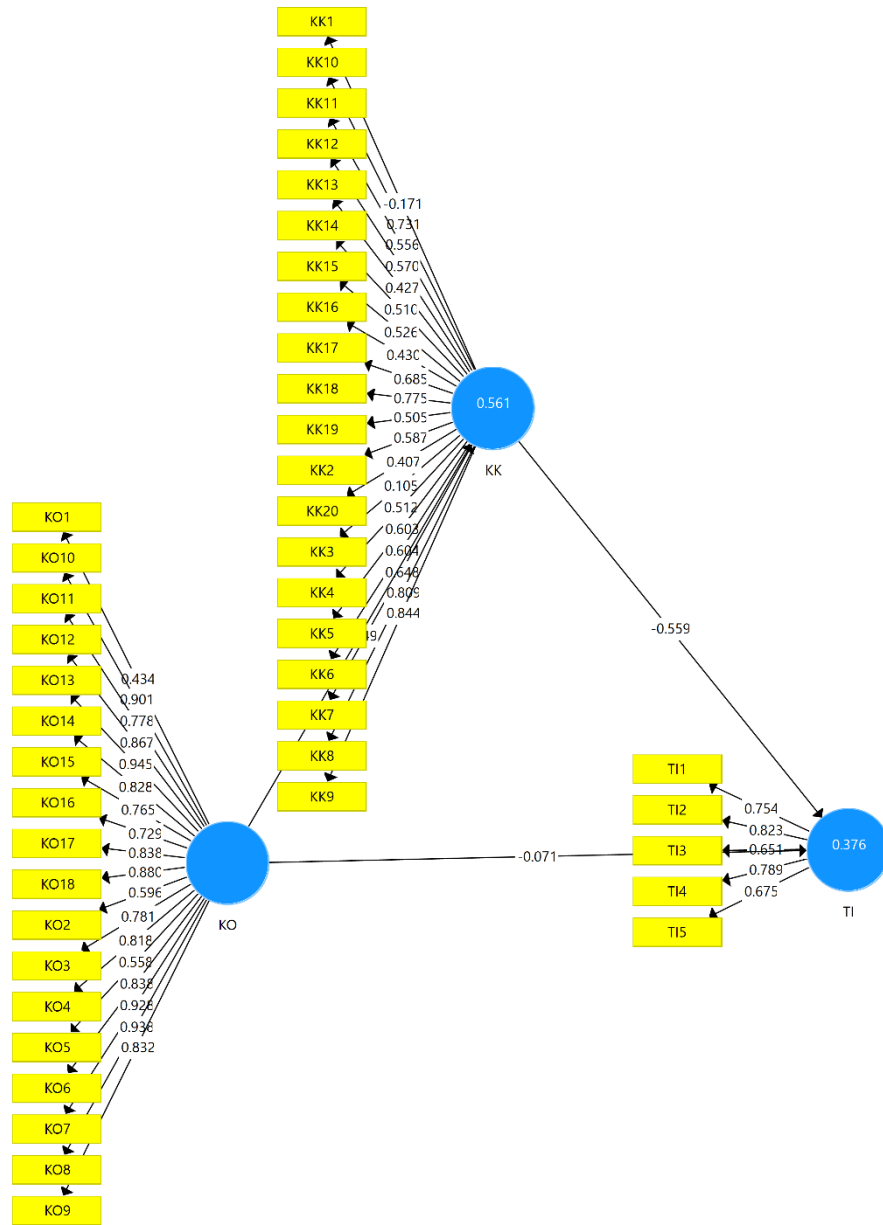
Data posisi pekerjaan responden paling tinggi yaitu posisi kerja *marketing* dan *account officer* berjumlah 17 orang atau setara dengan 43,6% Hal ini dikarenakan perusahaan membutuhkan banyak karyawan *marketing*

dan *account officer* untuk mempromosikan bank agar dikenal secara luas dan bisa menarik nasabah lebih banyak. Jumlah responden paling sedikit yaitu *customer service* dan posisi pekerjaan lainnya yang tidak disebutkan dalam kuesioner yang masing masing berjumlah 6 orang dengan persentase masing masing sebesar 15,4%. Untuk data demografi lama bekerja, didominasi responden dengan lama bekerja rentan waktu 1-3 tahun sebanyak 14 orang atau setara dengan 35,9% dan paling sedikit yaitu responden dengan lama bekerja diatas 10 tahun yang hanya berjumlah 6 orang atau 15,4%.

Data demografi mengenai pendidikan terakhir paling banyak yaitu responden dengan pendidikan terakhir S1 yang berjumlah 82,1% dan paling sedikit responden yang pendidikan terakhirnya SMA yaitu 5 orang atau setara dengan 12,8%. Selanjutnya untuk pertanyaan demografi pendapatan/bulan didominasi responden yang memperoleh pendapatan kisaran 3-5 juta perbulan. Sedangkan yang paling sedikit yaitu responden yang memperoleh pendapatan kisaran 1-2 juta perbulan sebanyak 3 orang atau sama dengan 7,7%.

C. Uji Validitas

Uji validitas termasuk dalam model pengukuran atau disebut *Outer Model*. Kriteria dalam menguji validitas pada penelitian ini yaitu dengan melihat *convergent validity* dan *discriminant validity* menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil perhitungan menggunakan *PLS Alogarithm* dihasilkan outer model sebagai berikut:



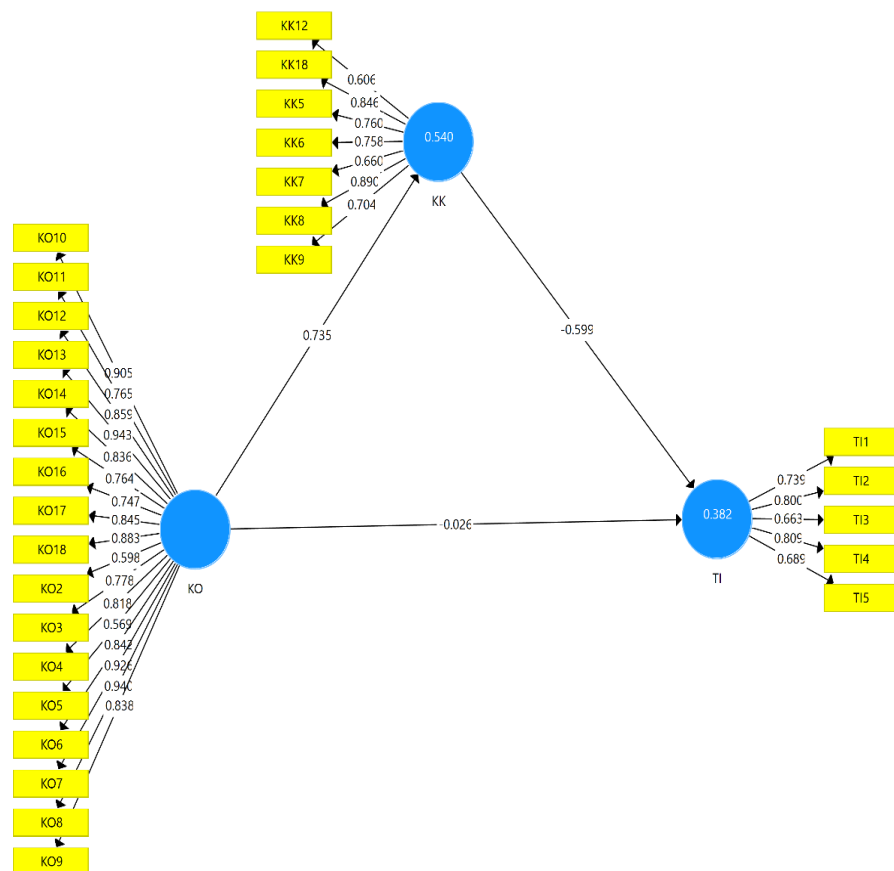
Gambar 4. 1
Tampilan Output Model Pengukuran

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari *measurement model* atau model pengukuran reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score* item atau indikator dengan *score* konstruknya. Penelitian ini menggunakan empat variabel dengan jumlah indikator sebanyak 43 yaitu: 18 indikator untuk variabel keadilan organisasi, 20 indikator untuk variabel kepuasan kerja, 5 indikator untuk variabel *turnover intention*. Berdasarkan hasil pengujian model pengukuran pada gambar 4.1, dapat di jelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel keadilan organisasi diukur dengan indikator KO1-KO18. Indikator KO1 memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 yaitu 0,434 sehingga peneliti harus mengeluarkan KO1 dari model. KO2-KO18 memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7 kecuali KO5 memiliki nilai *loading factor* 0,558 dan KO2 memiliki nilai *loading factor* 0,596 namun masih bisa diterima karena masih diatas 0,5. Variabel keadilan organisasi ini memiliki nilai AVE diatas 0,5 yaitu 0,675.
- b. Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator KK1-KK20. Terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai *loading factor* tidak memenuhi standar sehingga nilai AVE dibawah 0,5. Peneliti harus menghapuskan beberapa indikator tersebut dari model. Peneliti menggunakan indikator KK5, KK6, KK7, KK8, KK9, KK12, KK18 dalam model sehingga nilai AVE diatas 0,5 yaitu 0,565.

- c. Variabel *turnover intention* diukur dengan indikator TI1-TI5. Nilai *loading factor* TI1-TI5 ini diatas 0,7 kecuali TI3 yaitu 0,651 dan TI5 yaitu 0,675, namun hal tersebut masih bisa diterima karena masih diatas 0,5. Nilai AVE variabel *turnover intention* ini diatas 0,5 yaitu 0,551.



Gambar 4. 2
Tampilan Output Outer Model

Hasilnya menunjukkan bahwa *convergent validity* telah terpenuhi karena semua indikator variabel penelitian ini memiliki nilai *loading factor* diatas 0,6 kecuali KO5 mempunyai nilai *loading factor* 0,569 dan KO2 mempunyai nilai *loading factor* 0,598, namun

hal tersebut masih bisa diterima karena masih diatas 0,5. Nilai AVE masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4. 2
Average Variance Extracted (AVE)

| Konstruk | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|---------------------|---|
| Keadilan Organisasi | 0,675 |
| Kepuasan Kerja | 0,565 |
| Turnover Intention | 0,551 |

Sumber: Data Primer yang Diolah (2019)

Dari tabel tersebut dapat dilihat semua nilai AVE masing masing konstruk telah terpenuhi karena nilainya lebih besar dari 0,5 yaitu keadilan organisasi mempunyai nilai AVE 0,675, kepuasan kerja mempunyai nilai AVE 0,565, dan konstruk *turnover intention* mempunyai nilai AVE 0,551.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan bagian dari uji validitas dengan membandingkan masing masing akar kuadrat AVE terhadap nilai korelasi antar konstruk (Ghazali, 2014). Kriteria *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi jika nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antara konstruk. Hasil outernya dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4. 3
Discriminant Validity

| | Keadilan Organisasi | Kepuasan Kerja | Turnover Intention |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| Keadilan Organisasi | 0,821 | | |
| Kepuasan Kerja | 0,735 | 0,752 | |
| Turnover Intention | -0,466 | -0,618 | 0,742 |

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE (0,821; 0,752; dan 0,742) lebih besar dari masing-masing konstruk atau nilai akar AVE lebih besar dari 0,5.

D. Uji Reliabilitas

Pengukuran uji reliabilitas konstruk menggunakan kriteria *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil uji reliabilitas dijelaskan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Keadilan Organisasi | 0,969 | 0,972 |
| Kepuasan Kerja | 0,869 | 0,900 |
| <i>Turnover Intention</i> | 0,798 | 0,859 |

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Penelitian ini menunjukkan seluruh konstruk pengukuran dinyatakan reliabel dilihat dari output *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Reliabilitas dapat dinilai baik jika *cronbach's alpha* dan *composite*

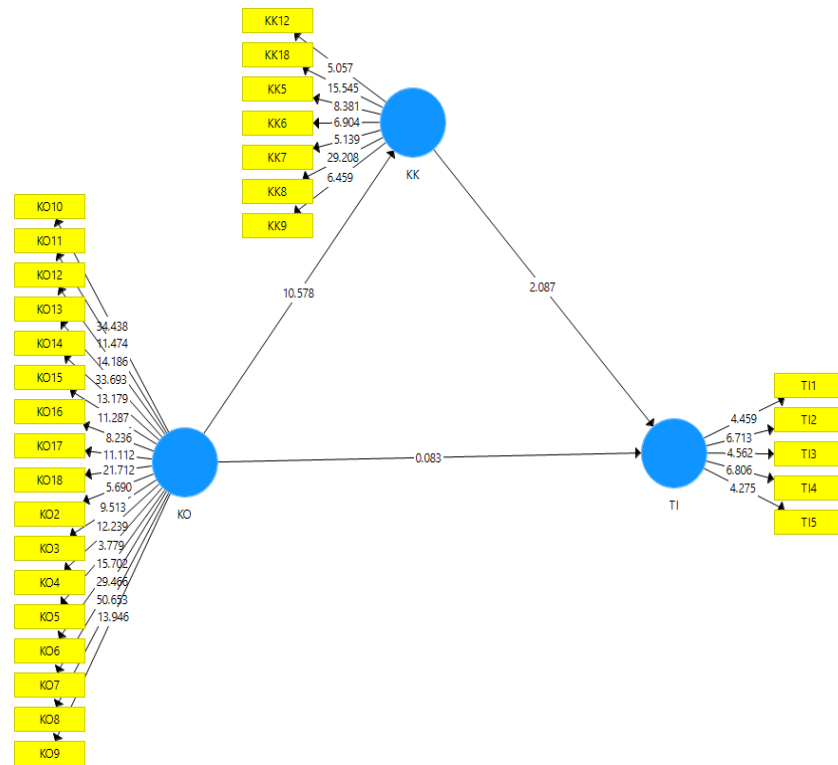
reliability menunjukkan nilai lebih dari 0,8. *Cronbach's alpha* variabel *turnover intention* memiliki nilai 0,798 sehingga dikatakan tidak baik karena kurang dari 0,8, tetapi masih diatas angka 0,6 sehingga konstruk ini masih dapat diterima reliabilitasnya.

E. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner model*) dan Pengujian

Hipotesis

1. Pengujian Model Struktural (*inner model*)

Pengujian model struktural bertujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten atau menguji hipotesis. Pengujian hipotesis bisa dilakukan jika uji validitas dan reliabilitas pada model pengukuran tidak terdapat masalah atau dinyatakan valid dan reliabel. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dengan melakukan langkah *Bootstrapping* sehingga menghasilkan output model pada gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4. 3
Tampilan *Output Inner Model*

Evaluasi model (*inner model*) pada PLS dinilai dengan menggunakan tabel R- Square yang telah disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 5
Nilai R- Square

| Konstruk | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja | 0,540 | 0,527 |
| <i>Turnover Intention</i> | 0,382 | 0,348 |

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Kepuasan kerja memiliki nilai R^2 sebesar 0,540 yang berarti 54% *variance* dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel independen yaitu keadilan organisasi, dan 56% *variance* variabel kepuasan kerja dapat

dijelaskan oleh faktor lain. *Turnover intention* memiliki nilai R^2 sebesar 0,382 dapat diartikan bahwa 38,2% *variance* dari *turnover intention* dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sehingga 61,8% *variance* dari variabel dependen ini atau *turnover intention* dapat dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

2. Pengujian Hipotesis

Acuan yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *path coefficients* hasil uji struktural menggunakan *bootstrapping*, dapat dilihat pada tabel 4.6. Terdapat 3 poin yang digunakan pada uji struktural dalam pengujian hipotesis yaitu nilai *Original Sample (β)*, *T-statistics*, dan *P-values*. *Original sample (β)* digunakan untuk melihat pengaruh arah hubungan antar konstruk, T-statistik digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi pada hipotesis, dan P-Value digunakan untuk mengukur tingkat signifikansi hipotesis dengan level signifikan yang berbeda. T-statistics dan p value sama-sama digunakan untuk melihat tingkat signifikan antar variabel. Signifikansi parameter diuji dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel dimana nilai t-statistik > t-tabel maka p value akan signifikan juga pada tingkat tertentu.

Tabel 4. 6
Hasil Pengujian Hipotesis

| | Original Sample (O/β) | T-Statistics | P Values |
|---|------------------------------|---------------------|-----------------|
| Keadilan Organisasi - Kepuasan Kerja | 0,735 | 10,578 | 0,000 |
| Keadilan Organisasi - <i>Turnover Intention</i> | -0,026 | 0,083 | 0,933 |
| Kepuasan Kerja - <i>Turnover Intention</i> | -0,599 | 2,087 | 0,037 |

Sumber: Data primer yang diolah (2019)

Hasil uji hipotesis pada tabel diatas dapat dijabarkan sebagai berikut:

Hipotesis 1: keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan perhitungan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0, keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena memiliki nilai *original sample* 0,735 yang menunjukkan terdapat pengaruh positif, t-statistik 10,578 yang berarti lebih besar dari 1,96 atau berada pada level signifikan 5%, dan nilai p value 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,001 sehingga hipotesis pertama didukung.

Hipotesis 2: kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan perhitungan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0, kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat dari nilai *original sample* -0,599 yang menandakan berpengaruh negatif, nilai t-statistik lebih besar dari nilai

t-tabel yaitu 2,087 dan nilai p value 0,037 atau kurang dari 0,05 sehingga hipotesis kedua didukung.

Hipotesis 3: kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Pada tabel *path coefficients* berdasarkan hasil uji *bootstrapping*, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *original sample* -0,026, tetapi nilai t-statistik dibawah 1,96 yaitu 0,083 dan nilai p value diatas 0,10 yaitu 0,933 sehingga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Namun pada hipotesis 1 dijelaskan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan pada hipotesis 2 dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga bisa dinyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*.

Tabel 4. 7
Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| Pernyataan Hipotesis | | Keterangan |
|----------------------|--|------------|
| H1 | Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja | Didukung |
| H2 | Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . | Didukung |
| H3 | Kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap <i>turnover intention</i> | Didukung |

F. Pembahasan Hasil Penelitian

Tujuan dari hasil pengujian *outer model* dan *inner model* ini yaitu untuk menguji dan menganalisis hubungan setiap variabel serta menguji peran variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga kepuasan kerja dalam penelitian ini memiliki peran *full mediation*. Hasil pengujian *inner model* atau struktural model dalam penelitian ini menunjukkan dukungan penuh untuk:

1. Hipotesis pertama menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis ini didukung dengan literatur tentang keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang menyatakan bahwa semakin baik persepsi keadilan organisasi karyawan maka kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi (Kristanto *et al.*, 2014). Hal ini terjadi karena karyawan yang merasakan adanya keadilan akan nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga tercipta rasa kepuasan kerja. Terciptanya kepuasan kerja dari adanya keadilan yang dirasakan karyawan tersebut akan memberikan pengaruh yang baik untuk perusahaan, yaitu karyawan akan bekerja lebih maksimal dan produktif.

Diperkuat dengan hasil penelitian Wedantha dan Supartha (2016) yang membuktikan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama dikatakan

Putra dan Putra (2014) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dikaitkan dengan teori keadilan (*equity theory*) yang dikemukakan John Stacey Adam dalam Sutrisno (2011), hipotesis ini sejalan dengan teori tersebut yang menyatakan kepuasan kerja karyawan dapat tercipta ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam pemberian hadiah maupun sanksi pada setiap hal yang dilakukan sama. Hal ini dapat diartikan bahwa keadilan organisasi yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2. Hipotesis kedua menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja dapat tercipta ketika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapannya. Terciptanya kepuasan kerja akan membuat karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya sehingga mereka akan lebih produktif dan bertahan pada tempat ia bekerja. Namun karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja kemungkinan besar mempunyai niat untuk keluar dari tempat ia bekerja, karena karyawan cenderung mencari tempat kerja yang dipandangnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

Hipotesis ini didukung dengan hasil penelitian Wedantha dan Supartha (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hal serupa dikatakan Saraswati dan Ribek (2018) dalam hasil penelitiannya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan perusahaan, dan jika semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin rendah juga tingkat *turnover intention* karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

3. Hipotesis ketiga menyatakan kepuasan kerja memediasi pengaruh negatif keadilan organisasi terhadap *turnover intention*.

Keadilan organisasi merupakan satu hal yang sangat didambakan oleh setiap karyawan, termasuk di BPD DIY Syariah ini. Tingginya keadilan organisasi yang dirasakan karyawan BPD DIY Syariah dapat menciptakan rasa kepuasan yang tinggi dalam bekerja, hal ini dapat berdampak pada menurunnya keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya jika keadilan organisasi tidak dirasakan karyawan maka tidak akan tercipta rasa kepuasan dalam bekerja, sehingga niat karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan juga tinggi. Pada pengujian hipotesis, keadilan organisasi

berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0,026 yang menunjukkan terdapat pengaruh negatif, namun nilai t-statistik dibawah 1,96 yaitu 0,083 dan nilai p value diatas 0,10 yaitu 0,933 sehingga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai t-statistik 10,578. Pada pengujian konstruk kepuasan kerja terhadap *turnover intention* berpengaruh negatif dengan nilai t-statistik 2,087. Hal ini berarti menunjukkan bahwa ketika karyawan BPD DIY Syariah merasakan adanya keadilan dalam perusahaan, maka akan tercipta rasa kepuasan kerja yang tinggi sehingga kecil kemungkinan terjadinya *turnover intention*.