



Available online at: <https://intropublica.org/index.php/jadbe>

**Journal of Advances
in Digital Business and Entrepreneurship**

| ISSN (Online) 2964-8777 |

JOURNAL OF ADVANCES
IN DIGITAL BUSINESS AND
ENTREPRENEURSHIP

DARI PERSEPSI ORGANIZATIONAL JUSTICE HINGGA PENGARUH JOB SATISFACTION DAN JOB STRESS TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL DAN GENERASI Z

Muhamad Hilman Maulana

¹Universitas Esa Unggul, Jl. Arjuna Utara, No. 9, Kebon Jeruk, Jakarta Barat 11510, Indonesia

Corresponding Author: hilmanmaulana.m.office@student.esaunggul.ac.id

ARTICLE INFORMATION

Received: July 12th 2022
Revised: August 14th 2022
Accepted: September 30th 2022
Available online: September 30th 2022

KEYWORDS

Job Satisfaction, Job Stress, Turnover Intention

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the effect of Organizational Justice Perceptions on burnout, the effect of burnout on job satisfaction, the effect of job satisfaction and job stress on turnover intention, and mediating role of burnout and job satisfaction in the relationships between organizational justice and turnover intention. Expected this study contribute to give more information for management studies and positive managerial implications for reducing turnover intention in millennial and generation z employees. This study uses survey method for collect data by a purposive sampling method. This study is quantitative research and uses SEM for data analysis technique. This study finds several things, first organizational justice perceptions are positively influence to burnout. Second, burnout will be positively influence to job satisfaction. Third, Job satisfaction and job stress positively influence to turnover intention. Fourth, burnout and job satisfaction will act as mediators in the relationships between organizational justice perceptions and turnover intention. This study also bring managerial implications for organization, that is improving organizational justice and job satisfaction as well as reducing burnout and job stress will reduce employee turnover intention.

1. PENDAHULUAN

Turnover intention merupakan sebuah masalah yang cukup berbahaya dan berdampak pada fungsi organisasi bagi perusahaan sehingga banyak dilakukan penelitian mengenai hal tersebut oleh beberapa peneliti sebelumnya (Vaamonde, Omar, & Salessi, 2018). Silaban & Syah (2018) mengatakan tingginya angka *turnover intention* memiliki dampak yang buruk bagi perusahaan. Selanjutnya, hasil data Deloitte Millennial Survey (2018) menunjukkan sebanyak 43 persen kaum milenial berencana untuk berhenti dari tempat mereka bekerja dalam kurun waktu dua tahun, dan yang berencana menetap dengan perusahaannya saat ini sampai lebih dari lima tahun hanya tersisa 28 persen.

Selain *turnover intention*, Vaamonde *et al.* (2018) mengatakan bahwa *organizational justice* juga merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena karyawan yang merasakan perlakuan tidak adil secara terus-menerus di tempat kerjanya cenderung akan merasa lelah secara emosional, meremehkan kemampuan dan pencapaian yang mereka miliki, serta membuat sikap sinis terhadap organisasi dan rekan kerja mereka. Maslach & Leiter (2016) turut mengatakan bahwa karyawan yang merasa lelah terhadap sebuah pekerjaan mewakili pada dimensi kelelahan yaitu mereka akan merasa kekurangan energi untuk menghadapi hari lain untuk bekerja dan membantu orang lain yang membutuhkan.

Pendapat lainnya menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih baik dan akurat dibutuhkan juga adanya kepuasan kerja pada karyawannya, hal ini dikarenakan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan tersebut (Sidabutar, Syah, & Anindita, 2020), selain itu kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga termasuk salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat *turnover intention* (Javed, Balouch, & Hassan, 2014). Studi Tawiah, Annor, & Arthur (2016) menunjukkan bahwa *turnover intention* dan kelelahan kerja pada karyawan dapat diakibatkan oleh stres kerja yang dialami oleh karyawan tersebut.

Beberapa peneliti sebelumnya hanya berfokus pada pengaruh *organizational justice* yang tidak berdampak langsung terhadap meningkatnya *turnover intention*, melainkan dimediasi oleh *burnout* dan *job satisfaction* (e.g. Vaamonde *et al.*, 2018; Vaamonde & Salessi, 2014 dan Maslach & Leiter, 2016), selanjutnya stres kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* dimana semakin tinggi stres kerja maka semakin tinggi *turnover intention* (e.g. Lutfi & Anindita, 2017; Fairbrother & Warn, 2003 dan Jaramillo *et al.*, 2006). Namun demikian, masih jarang penelitian yang membahas keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dengan tingkat stress karyawan dari generasi milenial dan generasi Z dalam satu *frame*, padahal tingkat stress kerja juga berpotensi untuk mempengaruhi tingkat *turnover intention* pada karyawan, pernyataan tersebut sesuai dengan yang data dikemukakan oleh The Deloitte Global (2021) bahwa terdapat sebanyak 48% generasi z dan 44% milenial merasakan stres sepanjang hari di tempat kerja selama pandemi COVID-19. Mereka juga mengatakan bahwa dua dari tiga generasi milenial dan generasi z merasa terjadi pendapatan dari bekerja yang tidak meratanya

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh persepsi *organizational justice* terhadap *burnout*, pengaruh *burnout* terhadap *job satisfaction*, pengaruh *job satisfaction* dan *job stress* terhadap *turnover intention*, serta peran *burnout* dan *job satisfaction* dalam memediasi *organizational justice* dengan *turnover intention* pada karyawan milenial dan generasi Z di wilayah jabodetabek selama pandemi COVID-19.

2. Metode, Data, dan Analisis

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner *online*. Pengukuran dilakukan dengan skala *likert* dengan skala 1 – 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Pengukuran variabel *organizational justice* mengadopsi dari Colquitt *et al.* (2001) yang terdiri dari 20 pertanyaan. Variabel *burnout* mengadopsi dari Maslach & Jackson (1986) yang terdiri dari 22 pertanyaan. Variabel *job satisfaction* mengadopsi dari Macdonald & Macintyre (1997) yang terdiri dari 10 pertanyaan. Variabel *turnover intention* mengadopsi dari Vaamonde (2015) terdiri dari 7 pertanyaan dan Variabel *job stress* mengadopsi dari Shukla & Srivastava (2016) terdiri dari 9 pertanyaan. Total pengukuran berjumlah 68 pertanyaan.

Responden dalam penelitian ini pada wilayah Jabodetabek yang dipilih dengan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan populasi yang digunakan yaitu karyawan Generasi Milenial atau Generasi Z pada perusahaan dan sudah bekerja minimal 1 tahun. Berdasarkan ketentuan analisis SEM Lisrel, maka jumlah responden yang dibutuhkan adalah 5 kali dari jumlah pertanyaan kuesioner (Hair *et al.*, 2014) Maka, ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 340 sampel.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Model* (SEM), dan pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak SPSS 25 dan Lisrel 88. Berdasarkan hasil olahan data hasil *pre-test*, peneliti melakukan analisis faktor untuk uji validitas dan reabilitas dengan SPSS. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha, jika nilai Cronbach's Alpha nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair *et al.*, 2014).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini mula-mula dilakukan dengan penyebaran kuesioner awal (*pre-test*) kepada 30 orang responden. Berdasarkan hasil *pre test* yang dilakukan terdapat 19 pernyataan yang tidak valid. Variabel *Turnover Intention* seluruhnya dinyatakan valid. Sedangkan, pada variabel *Organizational Justice* terdapat 6 variabel yang tidak valid. Selanjutnya, pada variabel *burnout* dari 22 pernyataan hanya 15, pada variabel dari 10 pernyataan hanya 6 dan pada variabel *Job Stress* dari 9 pernyataan hanya 7 yang dinyatakan valid. Sehingga, dari total pernyataan yang terdiri atas 68 pernyataan, yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner sebanyak 49 pernyataan.

3. Hasil

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value			Keterangan
H ₁	Persepsi <i>organizational justice</i> (OJD) berpengaruh terhadap <i>burnout</i> (BOD)	1,98			Data mendukung hipotesis
H ₂	<i>Burnout</i> (BOD) yang tinggi akan menurunkan <i>job satisfaction</i> (JSF)	2,31			Data mendukung hipotesis
H ₃	<i>Job satisfaction</i> (JSF) berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> (TI)	2,91			Data mendukung hipotesis
H ₄	<i>Burnout</i> dan <i>job satisfaction</i> memediasi hubungan persepsi <i>organizational justice</i> dengan <i>turnover intention</i> .	OJD ke BOD 1,98	BOD ke JSF 2,31	JSF ke TI 2,91	Data mendukung hipotesis
H ₅	<i>Job stress</i> yang tinggi akan meningkatkan <i>turnover intention</i>	8,88			Data mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat seluruh variabel memiliki nilai *t-value* diatas 1,96 maka data dalam penelitian ini dinyatakan mendukung hipotesis yang dibuat. Analisis SEM dalam penelitian ini.

4. Kesimpulan, Saran, dan Limitasi

Kesimpulan hasil penelitian ini menunjukkan semua variabel yang ada pada hipotesis memiliki hubungan saling berpengaruh mulai dari persepsi *organizational justice* berpengaruh terhadap *burnout* karyawan, *burnout* karyawan berpengaruh terhadap *job satisfaction*, adanya pengaruh antara *burnout* dan *job satisfaction* pada karyawan dalam memediasi hubungan persepsi *organizational justice* terhadap *turnover intention* pada karyawan dan terakhir *job satisfaction* dan *job stress* masing-masing berpengaruh positif terhadap *turnover intention*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang mengacu pada beberapa kelemahan yaitu terdapat kemungkinan para responden tidak mengisi kuesioner berdasarkan kondisi ideal yang diharapkan dan bukan kondisi sebenarnya yang sedang terjadi. Penelitian ini juga terbatas hanya membahas sebatas variabel persepsi *organizational justice*, *burnout*, *job satisfaction*, *job stress* dan *turnover intention* dan juga cakupan pada penelitian ini hanya meneliti karyawan yang ada pada generasi milenial dan z. Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk memberikan manfaat yang optimal bagi objek penelitian, dan bagi peneliti yang akan melakukan studi masa depan agar menambahkan variabel yang lain. Saran pengembangan pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang mampu mempengaruhi *turnover intention* sehingga dapat mengurangi *turnover intention* karyawan selain variabel *job satisfaction* dan *job stress* seperti halnya yaitu variabel kompensasi karyawan. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas cakupan penelitiannya pada generasi yang berbeda.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial yang penting untuk dilakukan dalam rangka menurunkan *turnover intention* karyawan dan salah satu tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui hubungan *job satisfaction* dan *job stress* terhadap *turnover intention* karyawan. Implikasi manajerial yang dapat diajukan yang pertama pimpinan harus dapat memberikan pengakuan atau reward yang lebih terhadap karyawan. Selain itu, memberikan penghargaan kepada karyawan secara berkala dan berkelanjutan akan membuat karyawan memiliki kesadaran bahwa perusahaan menghargai kinerja mereka sehingga mereka akan merasa puas dalam bekerja pada perusahaan.

Kedua yaitu pimpinan memberikan rasa aman, nyaman dan senang kepada karyawan, pimpinan harus memberikan arahan yang tepat dan jelas bahwa sebuah perusahaan layaknya sebuah hubungan keluarga dimana para anggota didalamnya mempunyai rasa saling memiliki, keadaan lingkungan pekerjaan yang harmonis antara para karyawan dan hubungan karyawan dengan atasan yang nyaman akan membuat karyawan merasa seperti dalam sebuah keluarga sendiri saat bekerja dalam perusahaan hal ini akan membuat karyawan akan merasa tenang saat bekerja sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal.

Ketiga, pimpinan harus memiliki standar kompetensi dan jenjang karir yang jelas pada pengorganisasian sebuah perusahaan, dimana setiap kompetensi ahli yang dimiliki oleh karyawan akan menjadi sebuah penilaian positif terhadap penilaian kinerjanya dan semua itu akan mempercepat peningkatan jenjang karir karyawan tersebut. Karyawan akan lebih bersemangat dalam meningkatkan kompetensinya dan bekerja sebaik mungkin karena dengan demikian mereka akan mendapat peningkatan jenjang karir dikemudian hari.

Keempat, pimpinan dapat membagi porsi beban kerja yang jelas dan terukur kepada setiap uraian jabatan yang ada dalam perusahaan, karyawan dapat mengetahui seberapa banyak beban kerja yang mereka miliki agar mereka dapat membuat rencana uraian jabatan yang baik untuk dikerjakan. Hal ini akan membuat kinerja karyawan lebih dapat terarah dan terselesaikan dengan baik tanpa harus merasa terbebani yang berlebihan.

Referensi

- Amponsah-Tawiah, K., Annor, F., & Arthur, B. G. (2016). Linking commuting stress to job satisfaction and turnover intention: The mediating role of burnout. *Journal of Workplace Behavioral Health, 31*(2), 104–123. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1159518>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 18*(1–2), 8–21. <https://doi.org/10.1108/02683940310459565>
- Hair et al., 2014. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review, 26*(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 26*(3), 271–282. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development, 4*(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Lutfi & Anindita, 2017. (2017). *Influences of Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention Hospital Case Study Muhamad Lutfi. 19*(10), 40–47. <https://doi.org/10.9790/487X-1910024047>
- Maslach & Leiter, 2007. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress, June*, 351–357. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). The Maslach Burnout Inventory Manual. *The Maslach Burnout Inventory, May 2016*, 191–217. <https://www.researchgate.net/publication/277816643>
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent Business and Management, 3*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>
- Sidabutar, Syah, & Anindita, 2020. (2016). The impact of design components and job satisfaction on employee performance. *International Business Management, 10*(20), 4907–4916. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). *The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. 20*(3), PP. <https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Vaamonde (2015). (1976). 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. June*.
- 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>