

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Bab ini berisi hasil-hasil pembahasan penelitian. Hasil penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya yang memenuhi kriteria sebagai responden penelitian. Teknik sampel pada penelitian ini yaitu teknik *non probability purposive sampling* dengan metode kuesioner (angket).

4.1.1 Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Angket kuesioner disebarkan secara *online* kepada 225 karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya yang memenuhi kriteria sebagai responden penelitian yaitu karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun.

4.1.1.1 Berdasarkan Usia

Berdasarkan data penelitian ditemukan bahwa usia dari responden dapat dijelaskan sebagaimana dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1.	18-28 Tahun	89	40%
2.	28-43 Tahun	100	44%
3.	44-59 Tahun	36	16%

Sumber: Data Olahan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya Tahun 2024

Berdasarkan data penelitian pada tabel 4.1 mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa karyawan yang berusia dibawah 28 tahun sebesar 40%, karyawan yang berusia 28-43 tahun sebesar 44% dan karyawan yang berusia 44-59 tahun sebesar 16%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sudah bekerja lebih dari 1 tahun didominasi oleh karyawan yang berusia 28-43 tahun sebanyak 100 karyawan.

4.1.1.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data penelitian penelitian, penjelasan karakteristik karyawan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	91	40%
2.	Perempuan	134	60%

Sumber: Data Olahan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya Tahun 2024

Berdasarkan data penelitian pada tabel 4.2 mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebesar 40% sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan sebesar 60%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya didominasi oleh karyawan perempuan sebanyak 134 orang.

4.1.1.3 Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan data penelitian penelitian penjelasan karakteristik karyawan berdasarkan lama bekerja dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1.	1-3 Tahun	42	19%
2.	4-6 Tahun	103	46%
3.	> 6 Tahun	80	35%

Sumber: Data Olahan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya Tahun 2024

Berdasarkan data penelitian pada tabel 4.3 mengenai karakteristik responden berdasarkan lama bekerja, dapat diketahui bahwa karyawan yang sudah bekerja sekama 1-3 tahun sebesar 19%, karyawan yang sudah bekerja selama 4-6 tahun sebesar 46% dan karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 6 tahun sebesar 35%. Maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya didominasi oleh karyawan yang sudah bekerja 4-6 tahun sebanyak 103 orang.

4.1.2 Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teknik analisis data metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat bantu analisis data menggunakan *software* AMOS versi 24. *Structural Equation Modelling* dideskripsikan sebagai suatu alat analisis yang menggabungkan beberapa pendekatan yaitu analisis faktor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*) dan analisis jalur (*path analysis*), (Suliyanto, 2019: 273).

4.1.2.1 Uji *Measurement Model* (*Confirmatory Factor Analysis*)

Uji *measurement* model merupakan bagian dari suatu model SEM yang berhubungan dengan variabel-variabel laten dan indikator-indikatornya, Dimana uji *measurement* model ini merupakan suatu proses dari uji *confirmatory factor analysis* (CFA), (Noor, 2014: 110). Noor menjelaskan

bahwa CFA digunakan untuk menegaskan bahwa semua indikator mengelompokkan sendiri ke dalam faktor-faktor yang berkaitan dengan bagaimana peneliti telah menghubungkan indikator-indikator dengan variabel laten (*unidimensionalitas*). Model-model CFA dalam SEM digunakan untuk menilai peraan kesalahan pengukuran dalam model, untuk validasi model *multifactorial* dan untuk menentukan efek-efek kelompok pada faktor-faktor. Uji CFA dilakukan pada masing-masing variabel dan dibagi menjadi 2 yaitu variabel eksogen dan variabel endogen.

4.1.2.1.1 *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Eksogen

Hasil *confirmatory factor analysis* pada variabel eksogen yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional dibangun atas 20 pengukuran dapat dilihat pada *output* analisis menggunakan program AMOS versi 24 sebagai berikut:

- Konstruksi eksogen Keadilan Distributif

$$KD1 = 0,90 \text{ keadilan distributif} + 0,81$$

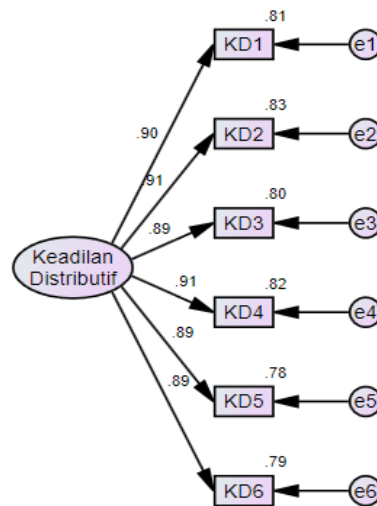
$$KD2 = 0,91 \text{ keadilan distributif} + 0,83$$

$$KD3 = 0,89 \text{ keadilan distributif} + 0,80$$

$$KD4 = 0,91 \text{ keadilan distributif} + 0,82$$

$$KD5 = 0,89 \text{ keadilan distributif} + 0,78$$

$$KD6 = 0,89 \text{ keadilan distributif} + 0,79$$



Gambar 4. 1 Pengujian Konstruk Keadilan Distributif

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

Dari hasil *Confirmatory factor analysis* pada gambar 4.1 terlihat bahwa semua indikator keadilan distributif memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 (Hair et al, 2019) sehingga tidak ada indikator yang perlu didrop dari model.

- Konstruk eksogen Keadilan Prosedural

$$KP1 = 0,89 \text{ keadilan prosedural} + 0,80$$

$$KP2 = 0,80 \text{ keadilan prosedural} + 0,65$$

$$KP3 = 0,88 \text{ keadilan prosedural} + 0,78$$

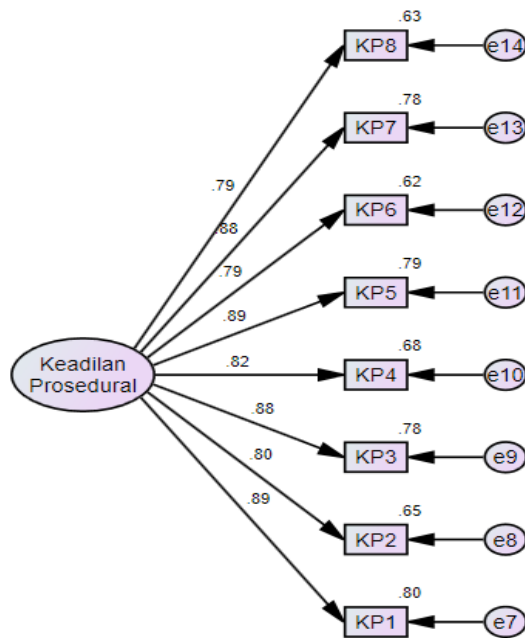
$$KP4 = 0,82 \text{ keadilan prosedural} + 0,68$$

$$KP5 = 0,89 \text{ keadilan prosedural} + 0,79$$

$$KP6 = 0,79 \text{ keadilan prosedural} + 0,62$$

$$KP7 = 0,88 \text{ keadilan prosedural} + 0,78$$

$$KP8 = 0,79 \text{ keadilan prosedural} + 0,63$$



Gambar 4. 2 Pengujian Konstruk Keadilan Prosedural

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

Dari hasil *Confirmatory factor analysis* pada gambar 4.2 terlihat bahwa semua indikator keadilan prosedural memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 (Hair et al, 2019) sehingga tidak ada indikator yang perlu didrop dari model.

- Konstruk eksogen Keadilan Interaksional

$$KI1 = 0,89 \text{ keadilan interaksional} + 0,79$$

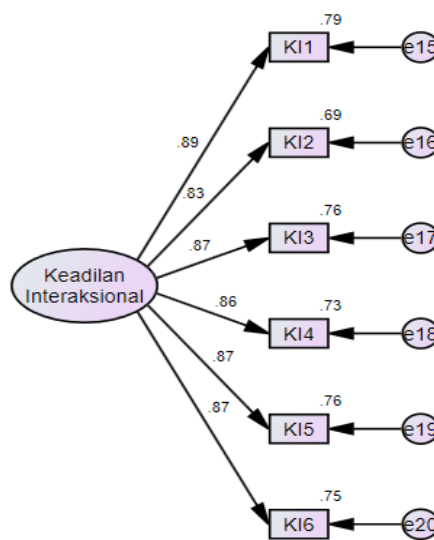
$$KI2 = 0,83 \text{ keadilan interaksional} + 0,69$$

$$KI3 = 0,87 \text{ keadilan interaksional} + 0,76$$

$$KI4 = 0,86 \text{ keadilan interaksional} + 0,73$$

$$KI5 = 0,87 \text{ keadilan interaksional} + 0,76$$

$$KI6 = 0,87 \text{ keadilan interaksional} + 0,75$$



Gambar 4. 3 Pengujian Konstruk Keadilan Interaksional

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

Dari hasil *Confirmatory factor analysis* pada gambar 4.3 terlihat bahwa semua indikator keadilan interaksional memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 (Hair et al, 2019) sehingga tidak ada indikator yang perlu didrop dari model.

4.1.2.1.2 Confirmatory Factor Analysis Variabel Endogen

Hasil *confirmatory factor analysis* pada variabel endogen dengan variabel komitmen organisasi dan *turnover intention* yang dibangun atas 14

indikator pengukuran dapat dilihat pada *output* analisis menggunakan program AMOS versi 24 sebagai berikut:

- Konstruk endogen komitmen organisasi

$$KO1 = 0,87 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,75$$

$$KO2 = 0,86 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,74$$

$$KO3 = 0,82 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,67$$

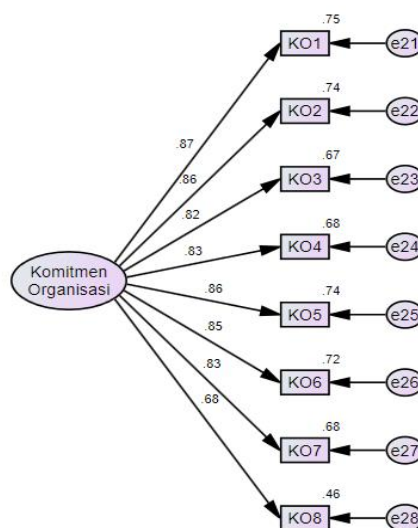
$$KO4 = 0,83 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,68$$

$$KO5 = 0,86 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,74$$

$$KO6 = 0,85 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,72$$

$$KO7 = 0,83 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,68$$

$$KO8 = 0,68 \text{ Komitmen Organisasi} + 0,46$$



Gambar 4. 4 Pengujian Konstruk Komitmen Organisasi

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

- Konstruk endogen *turnover intention*

$$TI1 = 0,86 \text{ Turnover Intention} + 0,75$$

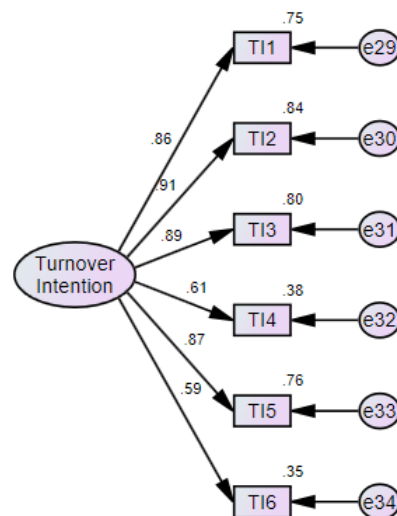
$$TI2 = 0,91 \text{ Turnover Intention} + 0,84$$

$$TI3 = 0,89 \text{ Turnover Intention} + 0,80$$

$$TI4 = 0,61 \text{ Turnover Intention} + 0,38$$

$$TI5 = 0,87 \text{ Turnover Intention} + 0,76$$

$$TI6 = 0,59 \text{ Turnover Intention} + 0,35$$



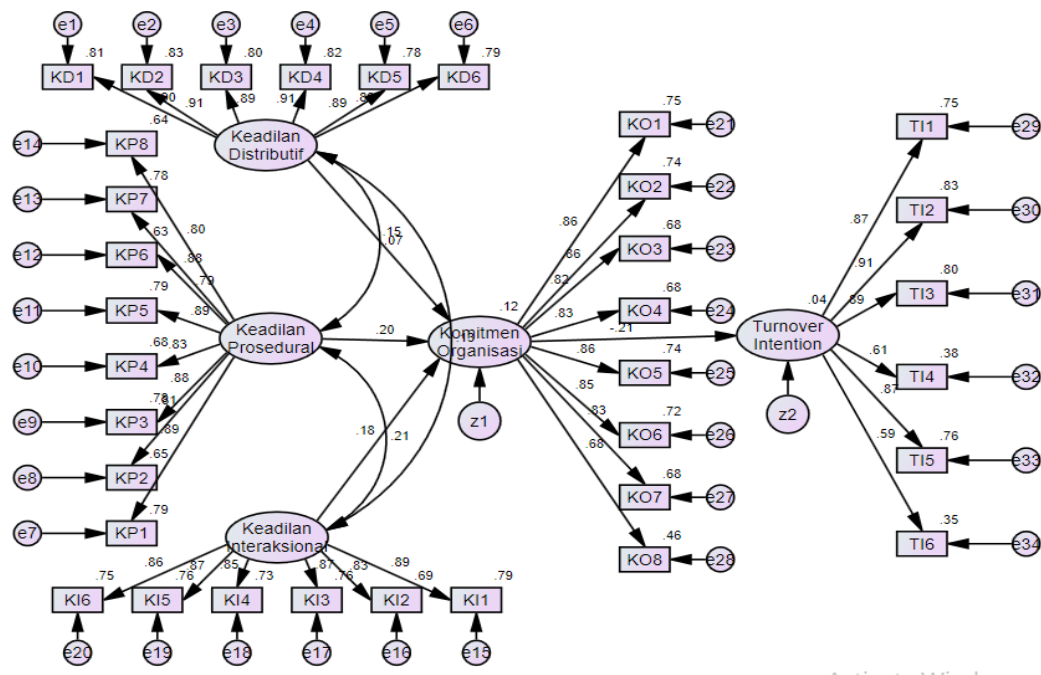
Gambar 4. 5 Pengujian Konstruk *Turnover Intention*

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

Dari hasil *Confirmatory factor analysis* pada gambar 4.4 dan pada gambar 4.5 terlihat bahwa semua indikator endogen komitmen organisasi dan *turnover intention* memiliki *loading factor* lebih dari 0,4 (Hair et al, 2019) sehingga tidak ada indikator yang perlu didrop dari model.

4.1.2.2 Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Langkah pertama adalah menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan menyusun persamaan struktural. Ada dua hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen dan menentukan model, yaitu menghubungkan konstruk laten endogen dan eksogen dengan variabel indikator atau *manifest*, seperti pada gambar berikut:



Gambar 4. 6 Diagram Jalur Model Pengukuran

Sumber: Hasil output AMOS, 2024

4.1.2.3 Uji Normalitas Data

Dalam output AMOS, uji normalitas dilakukan dengan membandingkan nilai C.R (*critical ratio*) pada *assessment of normality* dengan kritis $\pm 2,58$ pada level 0,01. Berikut merupakan hasil analisis data yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Uji Normalitas

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
<i>Multivariate</i>					13.836	2.097

Sumber: Hasil Output AMOS, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa uji normalitas secara *univariate* berdistribusi normal, karena nilai *critical ratio* (c.r) untuk kurtosis (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan) berada dalam rentang -2,58 sampai $\pm 2,58$. Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai 2.097 berada di dalam rentang $\pm 2,58$. Menurut (Solimun, 2017: 17), penelitian yang melibatkan multivariabel layak dilakukan analisis *multivariate* jika variabel-variabel diamati secara bersamaan. Jika pengamatan variabel penelitian tidak dilakukan secara bersama-sama, maka analisis yang tepat adalah analisis *univariate*. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data secara *multivariate* dapat diterima sehingga dapat digunakan sebagai data penelitian. Untuk data lebih lengkap terdapat pada lampiran 03 SEM AMOS.

4.1.2.4 Uji *Outliers*

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Ghozali, 2014).

Untuk melakukan uji *outliers* dengan *univariate*, digunakan program SPSS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Descriptive Statistics

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
TI1	225	1.00	9.00	4.5289	1.44862
TI2	225	1.00	9.00	5.0533	1.60268
TI3	225	1.00	9.00	4.8133	1.45798
TI4	225	2.00	10.00	6.6133	1.50796
TI5	225	1.00	9.00	4.7867	1.37542
TI6	225	1.00	10.00	4.9200	1.31706
<i>Valid N (listwise)</i>	225				

Sumber: Hasil *output* SPSS,2024

Kriteria sebuah variabel dikatakan mengandung nilai *outlier* jika memiliki nilai *Z-score* >3 atau memiliki nilai *Z-score* <-3 . Berdasarkan hasil *output* di atas terlihat bahwa nilai *Z-score* tidak ada yang >3 dan <-3 secara *univariate*, jadi data di atas tidak mengandung nilai *outlier* secara *univariate*. Untuk data lebih lengkap terdapat pada lampiran 04 SPSS.

Multivariate outliers dilakukan dengan menggunakan kriteria *Mahalanobis Distance* pada tingkat $p < 0,001$. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan sebanyak 34, kemudian melalui program *excel* pada sub-menu *Insert-Function-CHINV* peneliti memasukkan probabilitas dan jumlah variabel, sehingga didapatkan nilai CHINV sebanyak 65.24722. berikut adalah hasil uji *outliers* dalam penelitian ini:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Outliers

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
177	51.826	.026	.997
156	51.619	.027	.984
91	51.586	.027	.945
17	51.266	.029	.894
61	49.838	.039	.941

Sumber: Hasil Output AMOS, 2024

Pada tabel 4.6 merupakan tabel dari *Observation farthest from the centroid (Mahalanobis distance)*, namun peneliti tidak mendistribusikan secara keseluruhan dan hanya memasukkan 5 baris tertentu dari total 100 baris. Adapun hasil pengujian *Mahalanobis distance* data yang diolah tidak terdeteksi adanya nilai yang lebih besar dari nilai 65.24722. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang *outlier* secara *multivariate*.

4.1.2.5 Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk uji ini dapat dilihat pada *Text Output* AMOS. Tampilan dalam *text output* terlihat bahwa matriks kovarian sampel adalah sebagai berikut:

Eigenvalues

13.285 7.425 6.056 4.759 3.777 1.521 1.204 .902 .704 .602 .579 .543 .482
.460 .434 .375 .327 .289 .271 .254 .250 .230 .213 .188 .182 .179 .159 .144
.138 .129 .117 .108 .090 .060

Determinant of sample covariance matrix = 9930.858

Kriteria tidak terjadi multikolinearitas dan singularitas adalah nilai *Determinant covariance matrix* jauh dari nilai 0. Berdasarkan output di atas terlihat bahwa nilai determinan kovarian matriks adalah 9930.858 sehingga dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas. Terbebasnya dari penyimpangan multikolinearitas dan singularitas menunjukkan bahwa data layak digunakan untuk penelitian.

4.1.2.6 Menilai Identifikasi Struktural

Beberapa cara untuk melihat ada tidaknya *problem* identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori

Minimum Was Achieved. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai DF dari model yang dibuat.

Tabel 4. 7 Computation of Degrees of Freedom (Default Model)

Number of distinct sample moments:	595
Number of distinct parameters to be estimated:	75
Degrees of freedom (595 - 75):	520
Sumber: Hasil Output AMOS, 2024	

Berdasarkan tabel 4.7, hasil output AMOS menyatakan bahwa *degree of freedom* bernilai 520 dan positif, maka model termasuk kategori *Minimum was Achieved*. Oleh karena itu, analisis data dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

4.1.2.7 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Setelah asumsi SEM dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah pengujian dengan menggunakan beberapa indeks kesesuaian untuk mengukur model yang diajukan. Beberapa indeks tersebut yaitu:

Tabel 4. 8 Evaluasi *Goodness of Fit*

GOODNESS OF FIT INDEX	CUT-OFF VALUE	Model Penelitian	Model
X2-CHI-SQUARE	Diharapkan Kecil	758.018	Marjinal
SIGNIFICANCE PROBABILITY	≥ 0.05	0.000	Marjinal
RMSEA	≤ 0.90	0.049	Fit
GFI	≥ 0.90	0.844	Marjinal
AGFI	≥ 0.90	0.811	Marjinal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.547	Fit
TLI	≥ 0.95	0.960	Fit
CFI	≥ 0.95	0.965	Fit

Sumber: Hasil Output AMOS,2024

Berdasarkan hasil pada tabel 4.8, dapat dilihat bahwa model penelitian ini sebagian besar memiliki tingkat kesesuaian memenuhi kriteria (*good fit*). Dari delapan kriteria *goodness of fit*, terdapat empat hasil analisis yang masuk kriteria *goodness of fit*, diantaranya RMSEA, CMIN/DF, TLI dan CFI. Menurut (Solimun, 2017), jika satu saja dari delapan kriteria telah masuk kedalam kategori fit, maka model dapat dikatakan layak digunakan sebagai model penelitian.

4.1.2.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Dalam analisis model pengukuran terdapat uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk melihat tingkat kemampuan instrumen penelitian dalam mengungkapkan masalah yang akan diungkapkan. Sedangkan uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap masalah yang sama.

- **Uji Validitas**

Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i>	Keterangan
Keadilan Distributif	0.805	Valid
Keadilan Prosedural	0.717	Valid
Keadilan Interaksional	0.747	Valid
Komitmen Organisasi	0.680	Valid
<i>Turnover Intention</i>	0.644	Valid

Sumber: Hasil Output AMOS, 2024

Validitas konvergen dapat digunakan untuk menentukan apakah setiap pengukuran yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya dan memiliki hubungan langsung atau *direct effect*. Angka minimal dari *average variance extracted* adalah $\geq 0,5$ atau idealnya $\geq 0,7$ (Hair et al, 2019: 678). Pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua pengukuran menghasilkan nilai *standardized loading estimate* lebih dari 0,5 yang sesuai, sehingga dapat mewakili semua pengukuran variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, komitmen organisasi dan *turnover intention* dinyatakan valid.

- Uji reliabilitas

Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Kriteria Uji Reliabilitas	Cut-off Value	Keterangan
Keadilan Distributif	0.961	0,60	Reliabel
Keadilan Prosedural	0.953	0,60	
Keadilan Interaksional	0.946	0,60	
Komitmen Organisasi	0.944	0,60	
<i>Turnover Intention</i>	0.913	0,60	

Sumber: Hasil Output AMOS, 2024

Nilai *composite reliability* sebesar 0,6 – 0,7 serta nilai *construct reliability* sebesar $> 0,6$ dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Sarstedt et al, 2011). Berdasarkan tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua konstruk keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, komitmen organisasi dan *turnover intention* memiliki nilai *composite reliability* dan *construct reliability* $> 0,6$ sehingga disimpulkan telah reliabel, karena data dapat

dikatakan reliabel jika konsisiten dan dapat diandalkan dalam pengukuran atau pengumpulan informasi.

4.1.2.9 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS 24, hasil dari uji hipotesis menunjukkan adanya hubungan positif antar variabel jika C.R menunjukkan nilai di atas 1,96 dan di bawah 0,05 untuk nilai p (Ghozali, 2018). Hasil uji hipotesis akan disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 11 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

			<i>Estimate</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	Keterangan
Komitmen Organisasi	<---	KD	.156	2.231	.026	Diterima
Komitmen Organisasi	<---	KP	.230	3.659	***	Diterima
Komitmen Organisasi	<---	KI	.271	3.653	***	Diterima
Turnover Intention	<---	Komitmen Organisasi	-.222	-2.624	.009	Diterima

Sumber: Hasil Output AMOS, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.11 dapat disimpulkan dari hasil pengujian hipotesis masing-masing hipotesis yaitu:

H1: Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan parameter estimasi hubungan antara keadilan distributif terhadap komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,156. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R 2.231 (C.R. > 1.960) dengan probabilitas 0,026 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin

tinggi keadilan distributif maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, H1 diterima.

H2: Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan parameter estimasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,230. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R 3.659 (C.R. > 1.960) dengan probabilitas 0,000 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi keadilan prosedural maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, H2 diterima.

H3: Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan parameter estimasi hubungan antara keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,271. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R 3.653 (C.R. > 1.960) dengan probabilitas 0,000 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Artinya semakin tinggi keadilan interaksional maka akan meningkatkan komitmen organisasi. Dengan demikian, H3 diterima.

H4: Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan parameter estimasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap *Turnover Intention* diperoleh sebesar -0,222. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai C.R -2.624 (C.R. > 1.960) dengan

probabilitas 0,009 ($p < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka akan menurunkan *turnover intention*. Dengan demikian, H4 diterima.

Sedangkan untuk mengetahui variabel mediasi berperan sebagai mediasi atau tidak dapat dilihat melalui klik menu utama AMOS – Klik *View – TextOutput – Estimates – Scalar – User Defined Estimand – Estimate/Bootstrap – Bias Corrected Percentile Method – Bias Corrected Percentile Method – Two Tailed Significance*. Jika nilai *User Defined Estimand* dengan $p < 0,05$, maka variabel tersebut dinyatakan dapat memediasi kedua variabel.

H5: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Tabel 4. 12 Uji Hipotesis Variabel Mediasi

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
PIE1	-.035	-.100	-.001	.043
PIE2	-.051	-.116	-.009	.009
PIE3	-.060	-.138	-.010	.010

Sumber: Hasil Output Amos, 2024

Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel mediasi pada tabel 4.12 diperoleh *estimate* sebesar -0.035. hal ini menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin tinggi keadilan distributif maka akan menciptakan komitmen organisasi dan berdampak pada penurunan *turnover intention*. Pengujian pengaruh variabel tersebut menunjukkan nilai

probabilitas 0,043 ($p < 0,05$), sehingga hipotesis dapat dinyatakan keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

H6: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil uji statistik koefisien pada tabel 4.12 diperoleh *estimate* sebesar -0.051. hal ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin tinggi keadilan prosedural maka akan menciptakan komitmen organisasi dan berdampak pada penurunan *turnover intention*. Pengujian pengaruh variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,009 ($p < 0,05$), sehingga hipotesis dapat dinyatakan keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

H7: Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap *Turnover Intention* Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil uji statistik koefisien pada tabel 4.12 diperoleh *estimate* sebesar -0.060. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Artinya, semakin tinggi keadilan interaksional maka akan menciptakan komitmen organisasi dan berdampak pada penurunan *turnover intention*. Pengujian pengaruh variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,010 (p

$< 0,05$), sehingga hipotesis dapat dinyatakan keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui komitmen organisasi.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini menemukan beberapa hal untuk dibahas sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi Pada

Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa keadilan distributif yang tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan dipenuhi dengan keadilan pada setiap karyawan sehingga memungkinkan untuk meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniasyari & Subiyanto, 2022) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Menurut (Wulandari Wulandari, 2021: 48) keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan atas hasil atau alokasi yang diterima individu. Distribusi sumber daya dan penghargaan yang adil menghasilkan persepsi keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan, sehingga keadilan distributif ini dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaannya. Dalam keadilan distributif, pentingnya memberikan kesempatan yang sama kepada semua orang tanpa diskriminasi. Ini berarti bahwa semua individu harus memiliki akses yang

sama terhadap sumber daya dan kesempatan, tanpa memandang faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, agama atau latar belakang lainnya.

Terdapat tiga indikator dalam variabel keadilan distributif yang juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, diantaranya Ekuitas (*Equity*), Kesetaraan (*Equality*), dan Kebutuhan (*Need*). Indikator pertama yaitu Ekuitas (*Equity*). Ekuitas (*Equity*) merupakan prinsip dari keadilan distributif bahwa sumber daya harus adil dan sesuai dengan kebutuhan, kontribusi, atau kelayakan individu. Ini berarti bahwa setiap individu harus diperlakukan secara sesuai dengan kebutuhan mereka, tanpa mendiskriminasi atau memihak kepada satu kelompok tertentu. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu karena adanya program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, hal ini membantu karyawan dalam melatih pengembangan sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara proaktif dan bekerja sama dengan organisasi.

Indikator kedua yaitu Kesetaraan (*Equality*). Bagi karyawan, kesetaraan dalam perusahaan sangat penting. Ini mencakup bagaimana perusahaan memperlakukan adil kepada karyawannya tanpa memandang jenis kelamin, ras, agama, atau latar belakang lainnya. Ketika perusahaan menerapkan kesetaraan pada setiap karyawannya, karyawan akan merasa diakui, diperlakukan setara dengan karyawan lainnya dan mereka memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. hal ini dapat meningkatkan komitmen organisasi

terhadap karyawan karena karyawan merasa diakui dan diperlakukan setara. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu karena adanya perlakuan perusahaan yang setara kepada setiap karyawan tanpa memandang gender dan tanpa diskriminasi usia, hal ini menjadikan karyawan merasa diakui dan diperhatikan dalam hal pekerjaan.

Indikator terakhir yaitu Kebutuhan (*Need*). Kebutuhan (*Need*) disini yaitu perusahaan mampu memenuhi kebutuhan karyawan secara adil, seperti pembagian kompensasi yang merata kepada semua karyawan. Ketika kebutuhan karyawan dipenuhi dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas dan mereka memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu karena adanya perlakuan perusahaan yang memberikan kebutuhan secara adil kepada setiap karyawan seperti dalam hal pembagian kompensasi. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk tetap berkontribusi terhadap perusahaan, jika karyawan berkontribusi kepada perusahaan maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Organisasi

Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa keadilan prosedural yang tinggi mampu menciptakan suasana kerja yang positif dan dipenuhi dengan keadilan pada setiap karyawan sehingga memungkinkan untuk meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kuncoro, 2021) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Didukung dengan penelitian (Rahmawati & Budiman, 2023) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh paling besar dalam memunculkan komitmen organisasi. Menurut (Cropanzano et al., 2021:47) karyawan menganggap bahwa prosedur dikatakan adil jika ada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan memiliki pengaruh baik secara langsung saat keputusan diambil atau setidaknya karyawan memiliki kesempatan menyampaikan pendapat atau opini, dan karyawan juga memandang bahwa prosedur dianggap adil jika memiliki kejelasan aturan, karena aturan akan membuat prosedur konsisten untuk ditaati dan tidak bias.

Terdapat empat indikator dalam variabel keadilan prosedural yang juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, diantaranya Konsisten (*Consistency*), Kunci Bias (*Lock of Bias*), Akurasi (*Accuracy*) dan Representasi

(*Representation*). Indikator pertama yaitu Konsisten (*Consistency*). Konsisten (*Consistency*) merupakan semua karyawan diperlakukan sama di dalam perusahaan dan mengikuti prosedur atau peraturan yang telah ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu perusahaan memiliki kebijakan yang jelas dan diterapkan secara konsisten untuk proses pengambilan keputusan kepada setiap karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki keyakinan bahwa keputusan yang dibuat oleh organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil.

Indikator kedua yaitu Kunci Bias (*Lock of Bias*). Kunci Bias (*Lock of Bias*) merupakan tidak ada orang atau kelompok yang dipilih dan mau untuk diskriminasi atau penganiayaan di dalam perusahaan. Perusahaan harus menerapkan kunci bias karena bias dapat memengaruhi keputusan dan perilaku di tempat kerja, yang dapat mengakibatkan kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu kurangnya diskriminasi terhadap karyawan sehingga karyawan merasa dihargai, didukung dan diakui atas kontribusinya. Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan dan reputasi perusahaan secara keseluruhan.

Indikator ketiga yaitu Akurasi (*Accuracy*). Akurasi (*Accuracy*) merupakan keputusan yang dibuat harus didasarkan pada informasi yang akurat, jelas dan dapat dipercaya. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan selalu melibatkan karyawan dan dalam pengambilan keputusan dilakukan secara kesepakatan bersama. Dengan demikian, karyawan cenderung merasa lebih percaya diri dan puas dengan pekerjaan mereka ketika mereka tahu bahwa keputusan yang diambil oleh perusahaan didasarkan pada data yang akurat dan analisis yang dapat dipercaya. Hal ini dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan menciptakan budaya kerja yang positif.

Indikator terakhir yaitu Representasi (*Representation*). Representasi (*Representation*) merupakan pemangku kepentingan yang tepat harus memiliki pendapat masing-masing dalam sebuah keputusan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu atasan jujur dalam proses pengambilan keputusan dan keputusan diambil untuk kepentingan bersama. Hal ini dapat membangun rasa kepercayaan karyawan terhadap atasannya dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendorong inovasi dan kreativitas.

4.2.3 Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Komitmen Organisasi

Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh atasan dalam hal komunikasi, dukungan dan perlakuan interpersonal lainnya, mereka cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afuan, 2021) yang menyatakan bahwa Keadilan interaksional adalah konsep yang mengacu pada persepsi karyawan tentang adil tidaknya perlakuan yang mereka terima dari atasan dalam interaksi interpersonal di tempat kerja. Dengan demikian, keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Keadilan interaksional dapat meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini karena persepsi keadilan interaksional memengaruhi bagaimana karyawan merasa dihargai dan diakui oleh atasan. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil lebih cenderung merasa terikat dengan organisasi, merasa memiliki loyalitas yang kuat, dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap tujuan dan nilai perusahaan. Oleh karena itu, keadilan interaksional dapat berperan penting dalam membentuk komitmen organisasi.

Terdapat tiga indikator dalam variabel keadilan interaksional yang juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, diantaranya Menghormati (*respect*), Kejujuran (*truthfulness*), dan Pembenaran (*justification*). Indikator

pertama yaitu Menghormati (*respect*). Menghormati (*respect*) merupakan dimensi yang menerangkan atau menjabarkan tentang bagaimana cara pemimpin dalam memperlakukan karyawannya secara hormat dan martabat. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu atasan memperlakukan karyawan dengan bermartabat dan atasan memperlakukan karyawan secara humanis (memanusiakan manusia). Ketika karyawan merasa dihormati, mereka cenderung memiliki rasa kepercayaan dan keterikatan yang lebih besar dengan atasan dan dengan perusahaan secara keseluruhan. Hubungan yang kuat ini dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Indikator kedua yaitu Kejujuran (*truthfulness*). Kejujuran (*truthfulness*) merupakan dimensi yang menerangkan tentang bagaimana pemimpin mengambil keputusan, apakah pemimpin sudah bertindak secara jujur dan peka terhadap yang dibutuhkan oleh karyawannya. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu atasan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inovasi/eksperimen terkait pekerjaan dan atasan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberi saran/masukan terkait pekerjaan. Kejujuran dari atasan penting karena dapat menciptakan kepercayaan karyawan terhadap atasan. Ketika atasan berbicara dengan jujur, karyawan merasa lebih aman dan terdorong untuk berbicara terbuka dan membangun hubungan yang kuat.

Sehingga akan meningkatkan komitmen organisasi. Selain itu, kejujuran memungkinkan karyawan untuk memahami konteks dan tujuan di balik keputusan yang dibuat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan pemahaman karyawan tentang perusahaan dan membuat karyawan lebih termotivasi untuk mendukung dan menerapkan keputusan tersebut. Jika atasan tidak jujur, hal itu dapat merusak hubungan, memicu ketidakpercayaan, dan bahkan mengurangi komitmen dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, kejujuran dalam proses pengambilan keputusan sangat penting untuk memelihara hubungan yang sehat dan produktif antara atasan dan karyawan.

Indikator terakhir yaitu Pembeneran (*justification*). Pembeneran (*justification*) merupakan dimensi yang menjelaskan dan menerangkan tentang bagaimana pemimpin memberikan penjelasan kepada karyawannya tentang hasil keputusan yang telah dibuat dan cara pengambilan keputusan tersebut. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan komitmen organisasi yaitu atasan yang tidak selalu merasa benar dan atasan juga selalu menjelaskan proses pengambilan keputusan kepada setiap karyawan. Dengan demikian, atasan dapat mempertanggungjawabkan hasil pengambilan keputusan yang didasarkan pada data yang akurat serta pertimbangan yang matang. Selain itu, dengan membenarkan keputusan atasan juga dapat mengkomunikasikan alasan dibalik keputusan tersebut kepada karyawan dan memperoleh dukungan serta pemahaman dari karyawan.

4.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi, maka akan semakin menurun tingkat *turnover intention* yang akan terjadi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susilo & Satrya, 2019), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Didukung oleh penelitian (Abet et al., 2023) bahwa *organizational commitment* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Komitmen organisasi merupakan tingkat kesediaan seseorang untuk mempertahankan keterlibatannya dengan organisasi yang termanifestasi dalam bentuk loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan. karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas akan meningkatkan kesadaran dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaan karena mereka merasa terikat secara emosional dan profesional dengan perusahaan. mereka lebih mungkin untuk tetap tinggal dan berusaha untuk memperbaiki masalah atau tantangan yang mereka hadapi di tempat kerja. Di sisi lain, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang rendah cenderung memiliki *turnover intention* yang tinggi. Mereka mungkin merasa kurang terikat dengan perusahaan dan lebih mungkin untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Terdapat empat indikator dalam variabel mediasi komitmen organisasi yang juga dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi, diantaranya keinginan kuat sebagai anggota, Keinginan berusaha keras dalam bekerja, penerimaan nilai organisasi dan penerimaan tujuan organisasi. Indikator yang pertama yaitu keinginan kuat sebagai anggota. keinginan kuat sebagai anggota yaitu karyawan bangga bekerja di perusahaan dan menganggap perusahaan sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan menurunnya tingkat *turnover intention* yaitu karyawan menganggap perusahaan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya merupakan perusahaan terbaik dibandingkan dengan perusahaan lain, dan karyawan juga mampu beradaptasi baik dengan karyawan yang lain. Ketika karyawan merasa memiliki keinginan yang kuat sebagai anggota, mereka cenderung memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi dikaitkan dengan rendahnya tingkat *turnover intention*, karena karyawan merasa terikat secara emosional dan profesional dengan perusahaan. karyawan yang memiliki keinginan kuat sebagai anggota perusahaan biasanya merasa terhubung dengan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. mereka merasa memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka, serta merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan. hal ini membuat mereka lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi secara positif, bahkan ketika menghadapi tantangan atau ketidakpuasan sementara.

Indikator kedua yaitu keinginan berusaha keras dalam bekerja. keinginan berusaha keras dalam bekerja merupakan adanya perasaan nyaman yang dirasakan karyawan membuat karyawan termotivasi untuk selalu berprestasi lebih baik lagi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan menurunnya tingkat *turnover intention* yaitu karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan dan karyawan merasa memiliki kontribusi yang tinggi sehingga ingin bekerja lebih baik lagi. Ketika karyawan memiliki keinginan yang tinggi untuk berusaha keras dalam bekerja, mereka cenderung memiliki tingkat *turnover intention* yang rendah. Hal ini karena karyawan yang berusaha keras biasanya merasa terlibat secara emosional dan terikat dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan dan merasa puas dengan pencapaian mereka. Oleh karena itu, mereka lebih mungkin untuk tetap tinggal di perusahaan daripada mencari peluang di tempat lain.

Indikator ketiga yaitu penerimaan nilai organisasi. penerimaan nilai organisasi yaitu karyawan merasa bahwa nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku di perusahaan sesuai dengan nilai yang dianut oleh karyawan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan menurunnya tingkat *turnover intention* yaitu norma (aturan) yang berlaku di perusahaan sudah sesuai dengan nilai yang diyakini karyawan dan perusahaan mendukung fasilitas yang memadai kepada karyawan. Karyawan secara positif menerima

nilai-nilai organisasi cenderung memiliki *turnover intention* yang lebih rendah. Mereka merasa terhubung dengan visi, misi dan budaya perusahaan, serta merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang relevansi yang kuat. Hal ini membuat karyawan merasa terikat, sehingga kurang cenderung untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Indikator terakhir yaitu penerimaan tujuan organisasi. penerimaan tujuan organisasi keinginan untuk tetap berada di perusahaan membuat karyawan berusaha keras dalam melaksanakan tugas agar tujuan perusahaan tercapai. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner secara *online* kepada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya, diketahui bahwa yang menciptakan menurunnya tingkat *turnover intention* yaitu karyawan ingin membantu mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. karyawan yang secara kuat menerima tujuan organisasi cenderung memiliki *turnover intention* yang rendah. Mereka merasa terhubung dengan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan, sehingga merasa terlibat dan berkomitmen untuk tetap tinggal dan berkontribusi. Dengan meningkatkan penerimaan tujuan organisasi, perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover intention* karyawan dan memperkuat keterlibatan serta komitmen karyawan terhadap perusahaan.

4.2.5 Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan antara Keadilan Distributif Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan

distributif dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan distributif dengan *turnover intention* dengan memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan melalui keadilan dan motivasi yang diberikan oleh keadilan distributif. Karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan tidak akan memiliki niat untuk berhenti meskipun menghadapi situasi yang sulit seperti ketidakadilan, dan ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya keadilan distributif dapat mengurangi dampak negatif dari rendahnya komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Sebagai mediator, komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keadilan distributif dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi. Hal ini dapat memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan sehingga karyawan dapat lebih mengedepankan nilai-nilai perusahaan dalam menciptakan hubungan kerja yang positif dengan perusahaan.

Untuk meningkatkan keadilan distributif dan komitmen organisasi guna mengurangi *turnover intention*, penting bagi perusahaan untuk membangun budaya kerja yang positif kepada karyawan seperti kesetaraan tanpa memandang jenis kelamin, ras, agama atau latar belakang lainnya dan juga pentingnya komunikasi dua arah sehingga karyawan merasa dihargai, didengar dan terlibat.

4.2.6 Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan antara Keadilan Prosedural Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan prosedural dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan prosedural dan *turnover intention* dengan memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan melalui keadilan dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan yang diberikan oleh keadilan prosedural. Karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan tidak akan memiliki niat untuk berhenti meskipun menghadapi situasi yang sulit seperti ketidakadilan, dan ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya keadilan prosedural dapat mengurangi dampak negatif dari rendahnya komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Sebagai mediator, komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keadilan prosedural dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi. Hal ini dapat memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan sehingga karyawan dapat lebih mengedepankan nilai-nilai perusahaan dalam menciptakan hubungan kerja yang positif dengan perusahaan.

Untuk meningkatkan keadilan prosedural dan komitmen organisasi guna mengurangi *turnover intention*, penting bagi perusahaan untuk transparansi

dalam proses pengambilan keputusan dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan guna untuk mencapai kesepakatan bersama.

4.2.7 Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan antara Keadilan Interaksional Dengan *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan interaksional dengan *turnover intention* pada karyawan PT. Tjiwulan Putra Mandiri Tasikmalaya. Komitmen organisasi dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara keadilan interaksional dan *turnover intention* dengan memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan melalui keadilan dan interaksi atasan terhadap karyawan dengan baik yang diberikan oleh keadilan interaksional. Karyawan yang memiliki komitmen dengan perusahaan tidak akan memiliki niat untuk berhenti meskipun menghadapi situasi yang sulit seperti ketidakadilan, dan ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, dengan adanya keadilan interaksional dapat mengurangi dampak negatif dari rendahnya komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Sebagai mediator, komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara keadilan interaksional dengan *turnover intention*. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang terjadi. Hal ini dapat memengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan sehingga karyawan dapat lebih mengedepankan nilai-nilai perusahaan dalam menciptakan hubungan kerja yang positif dengan perusahaan.

Untuk meningkatkan keadilan interaksional dan komitmen organisasi guna mengurangi *turnover intention*, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan perlakuan secara hormat dan bermartabat terhadap karyawan agar karyawan merasa diakui dan dihormati perusahaan. maka hal ini akan meningkatkan komitmen organisasi dan menurunkan *turnover intention*.