



Keadilan Organisasi dan Motivasi Instrinsik dalam Menekan *Turnover Intention*: Peran Strategis Kepuasan Kerja sebagai Mediator Penuh

Tahriza Hasyasya^{1*}, Liana Mangifera²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220298@student.ums.ac.id¹, liana.mangifera@ums.ac.id²

ABSTRAK

Tingginya *turnover intention* menjadi tantangan bagi perusahaan karena dapat mengganggu stabilitas tenaga kerja. Kondisi tersebut mendorong perlunya analisis mengenai pengaruh Keadilan Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention* dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT. Puspa Indonesia Sukoharjo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Sampel penelitian berjumlah 112 karyawan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sebaliknya, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* serta memediasi pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja berperan penting dalam menekan kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan.

©2026 Kantor Jurnal dan Publikasi UPI

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 17 July 2026

First Revised 20 July 2026

Accepted 23 July 2026

First Available online 24 July 2026

Publication Date 24 July 2026

Keyword:

Keadilan Organisasi; Kepuasan Kerja; Motivasi Intrinsik; *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)*; *Turnover Intention*.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset strategis yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Keunggulan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal, teknologi, maupun strategi bisnis, tetapi juga bergantung pada kualitas, kompetensi, komitmen, dan loyalitas karyawan dalam menjalankan aktivitas organisasi (Kusuma et al., 2023). Menurut Kusumawardhani, (2024), karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang baik mampu memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dalam industri padat karya seperti garment, keberadaan karyawan menjadi faktor utama karena sebagian besar proses produksi masih bergantung pada keterampilan dan keterlibatan tenaga kerja secara langsung (Purwadhi et al., 2025). Sebaliknya, apabila perusahaan mengalami permasalahan tingginya niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*), maka kondisi tersebut dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, hilangnya tenaga kerja berpengalaman, serta menurunnya efektivitas operasional perusahaan (Wildanah, 2025).

Fenomena *turnover intention* menjadi salah satu permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan, khususnya pada industri dengan karakteristik padat karya seperti industri garment. Salah satu perusahaan yang menghadapi fenomena tersebut adalah PT Puspita Indonesia yang berlokasi di Sukoharjo, Jawa Tengah. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2023, tingkat keluar-masuk karyawan (*employee turnover*) mengalami peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam mempertahankan karyawan, terutama pada kelompok karyawan generasi muda yang memiliki karakteristik kerja berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Menurut Raharjo et al., (2023), generasi muda dalam dunia kerja cenderung memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap fleksibilitas, pengakuan, kesempatan berkembang, dan keseimbangan kehidupan kerja. Apabila kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, karyawan cenderung memiliki kecenderungan lebih besar untuk mencari alternatif pekerjaan lain (Puspita et al., 2025). Penelitian Khotimah et al., (2025) menunjukkan bahwa *turnover intention* dapat ditekan melalui peningkatan *job satisfaction* dan *work engagement*, sedangkan faktor negatif seperti *job stress* dan *workaholism* dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi.

Tingginya tingkat *turnover intention* pada industri garment menjadi isu yang penting untuk dikaji karena karakteristik pekerjaan yang memiliki target produksi tinggi, tekanan waktu, serta tuntutan produktivitas yang berkelanjutan. Menurut Tamimi et al., (2023), tingginya tingkat pergantian karyawan dapat menyebabkan gangguan stabilitas organisasi karena perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk proses perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. Selain itu, kehilangan karyawan yang memiliki pengalaman kerja dapat berdampak pada penurunan kualitas dan efisiensi produksi (Dextras, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti persepsi keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja (Putra et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* pada karyawan industri garment agar perusahaan dapat merancang strategi retensi yang lebih efektif.

Salah satu faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* adalah persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*). Persepsi keadilan organisasi menggambarkan sejauh mana karyawan merasa bahwa keputusan, kebijakan, distribusi

kompensasi, prosedur kerja, serta perlakuan yang diterima telah dilakukan secara adil oleh organisasi (Mengjiao et al., 2023). Menurut Silva et al., (2025), keadilan organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*). Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap keadilan organisasi cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan komitmen organisasi yang lebih tinggi, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Jogi et al., 2025). Dalam konteks industri garment dengan sistem kerja berbasis target produksi, aspek keadilan menjadi semakin penting karena karyawan memiliki sensitivitas tinggi terhadap transparansi pembagian beban kerja, penghargaan, dan perlakuan dari perusahaan (Santoso et al., 2026).

Selain keadilan organisasi, motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan karena adanya ketertarikan, kepuasan, tantangan, dan makna terhadap pekerjaan yang dilakukan, bukan hanya karena faktor eksternal berupa imbalan finansial (Effendi et al., 2020). Menurut Balojja, (2026), karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki keterikatan kerja, kreativitas, dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi. Namun, pekerjaan yang bersifat monoton seperti sebagian aktivitas produksi garment dapat menurunkan motivasi intrinsik apabila perusahaan tidak menyediakan kesempatan pengembangan diri, tantangan pekerjaan, dan penghargaan atas kontribusi karyawan (Nur et al., 2026). Penelitian Ikram et al., (2024) menunjukkan bahwa tipe motivasi internal memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan *turnover intention*.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi variabel penting yang dapat menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi, motivasi intrinsik, dan *turnover intention*. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional positif yang muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi harapan dan kebutuhannya (Yulianti & Susanti, 2025). Menurut Muliany et al., (2026), karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas dan keinginan bertahan yang lebih tinggi dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja sering menjadi faktor utama yang mendorong munculnya keinginan untuk keluar (*turnover intention*) (Nurfajri, 2026). Dalam lingkungan industri garment, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti penghargaan, peluang pengembangan karier, hubungan dengan atasan, budaya organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) (Kurniawan & Umar, 2026).

Penelitian ini memiliki urgensi karena kelompok karyawan generasi muda saat ini menjadi bagian penting dalam struktur tenaga kerja di berbagai sektor, termasuk industri garment. Karakteristik generasi tersebut yang memiliki harapan tinggi terhadap pengembangan diri, fleksibilitas, dan lingkungan kerja yang mendukung menjadikan perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang dapat mempertahankan keberadaan mereka (Muchtadin et al., 2023). Menurut penelitian terdahulu, persepsi keadilan organisasi dan motivasi intrinsik memiliki hubungan terhadap peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya dapat menurunkan *turnover intention* (Mangifera et al., 2025). Oleh karena itu, pemahaman mengenai mekanisme hubungan antara faktor-faktor tersebut menjadi penting agar perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, memotivasi, dan mampu mempertahankan karyawan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara *organizational justice*, *intrinsic motivation*, *job satisfaction*, dan *turnover intention*, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*). Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada sektor jasa, pendidikan, atau organisasi umum, sementara penelitian pada industri garment yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda masih relatif terbatas (Kusumawardhani, 2024). Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh langsung antara variabel independen terhadap *turnover intention*, sedangkan penelitian yang menempatkan *job satisfaction* sebagai variabel intervening masih belum banyak dilakukan (Purwadhi et al., 2025). Ketiga, penelitian mengenai karyawan generasi muda pada industri garment di Indonesia, khususnya wilayah Sukoharjo, masih jarang ditemukan sehingga diperlukan kajian empiris yang lebih spesifik (Wildanah, 2025). Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh persepsi keadilan organisasi dan motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Pusta Indonesia.

1.2. Tinjauan Pustaka

Persepsi Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*) merupakan penilaian karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi, baik terkait hasil, proses, maupun hubungan interpersonal. Menurut Ahmad et al., (2025), keadilan organisasi didasarkan pada aspek proses, hasil, dan hubungan interpersonal, sedangkan Adams (2015) melalui teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan bahwa karyawan akan merasa adil apabila perbandingan antara kontribusi (*input*) dan hasil (*outcome*) yang diterima seimbang dengan orang lain. Menurut Cole, Bernerth, Walter, dan Holt (2014), keadilan organisasi menjadi faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Keadilan organisasi terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*), dan keadilan interaksional (*interactional justice*) (Robbins & Judge, 2008). Keadilan distributif berkaitan dengan persepsi terhadap pembagian imbalan, keadilan prosedural berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, sedangkan keadilan interaksional berkaitan dengan perlakuan dan komunikasi yang diterima karyawan dari organisasi (Griffin & Moorhead dalam Kaswan, 2015). Penerapan keadilan organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, sedangkan persepsi ketidakadilan dapat menurunkan motivasi serta meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Kaswan, 2015). Dengan demikian, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi karena karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Motivasi Instrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas tanpa adanya rangsangan dari luar. Menurut Sardiman (2014), motivasi intrinsik adalah motif yang aktif atau berfungsi tanpa perlu adanya dorongan eksternal karena dalam diri individu telah terdapat keinginan untuk melakukan sesuatu. Sejalan dengan pendapat tersebut, Santrock (2010) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi internal untuk melakukan sesuatu berdasarkan tujuan dari aktivitas itu sendiri. Zulfadrial (2011) juga menyatakan bahwa motivasi intrinsik berasal dari dorongan individu yang telah ada dalam dirinya, sedangkan Tamimi et al., (2023) menjelaskan bahwa

motivasi intrinsik muncul karena adanya kebutuhan dan kesesuaian dengan tujuan pribadi individu. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang membuat seseorang melakukan suatu aktivitas secara sadar untuk mencapai tujuan tertentu tanpa bergantung pada penghargaan atau dorongan eksternal. Dalam konteks pekerjaan, motivasi intrinsik berperan penting karena individu yang memiliki motivasi dari dalam diri cenderung memiliki keinginan untuk berkembang, menyelesaikan tugas dengan baik, dan mencapai hasil optimal. Menurut Uno (2015), indikator motivasi intrinsik meliputi adanya hasrat dan keinginan untuk berhasil, adanya dorongan dan kebutuhan dalam bekerja, serta adanya harapan dan cita-cita. Ketiga indikator tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat mendorong individu untuk meningkatkan kinerja, bertanggung jawab terhadap tugas, serta berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap dan respons emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan kondisi kerja, hubungan antarpegawai, kompensasi, serta faktor fisik dan psikologis yang dirasakan selama bekerja (Sutrisno, 2019). Menurut Wibowo (2016), kepuasan kerja penting karena dapat memengaruhi produktivitas karyawan. Robbins (dalam Wibowo, 2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaan berdasarkan perbandingan antara penghargaan yang diterima dan harapan yang dimiliki. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo, 2016) menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor individual, sosial, dan faktor pekerjaan yang meliputi gaji, kesempatan berkembang, keamanan kerja, pengawasan, kondisi kerja, komunikasi, hubungan sosial, serta fasilitas perusahaan (Sutrisno, 2009; Sutrisno, 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi aspek penting bagi organisasi karena tingkat kepuasan yang tinggi dapat meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan, sedangkan ketidakpuasan dapat meningkatkan keinginan untuk meninggalkan organisasi (Prayogo, 2019).

Turnover Intention

Turnover intention merupakan niat atau kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela atau berpindah ke tempat kerja lain berdasarkan pilihannya sendiri. Menurut Halimah, Azis, dan Maria (2016), *turnover intention* menjadi gejala awal terjadinya *turnover*, yaitu proses keluarnya karyawan dari organisasi yang harus digantikan oleh karyawan baru (Mathis & Jackson, 2011). Tingginya *turnover* dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan karena meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, serta mengganggu stabilitas organisasi (Rivai, 2013). *Turnover* terdiri atas *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*, di mana penelitian ini berfokus pada *voluntary turnover* karena berkaitan dengan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan atas kemauannya sendiri (Mathis & Jackson, 2011). Beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* antara lain kepuasan kerja, beban kerja, dukungan sosial, lama kerja, dan kompensasi. Menurut Spector (1994) dalam Agustini dan Harefa (2016), kepuasan kerja mencakup aspek upah, promosi, supervisi, penghargaan, hubungan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi. Sementara itu, Rivai (2013) menyatakan bahwa beban kerja, dukungan sosial, serta kompensasi yang tidak sesuai dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention

Keadilan organisasi mencerminkan sejauh mana karyawan menilai adanya keadilan dalam distribusi hasil, prosedur, serta perlakuan interpersonal di tempat kerja. Persepsi yang positif terhadap keadilan akan menimbulkan rasa dihargai, aman, dan nyaman dalam bekerja. Sebaliknya, apabila karyawan merasa diperlakukan tidak adil, seperti gaji yang tidak sesuai, promosi yang diskriminatif, atau perlakuan atasan yang tidak setara, maka hal itu akan menimbulkan kekecewaan dan ketidakpuasan.

Kekecewaan akibat ketidakadilan dapat memicu *turnover intention*, yaitu keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang merasa tidak adil cenderung mencari peluang kerja lain yang dianggap lebih memberikan keadilan dan kepuasan. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, semakin rendah tingkat turnover intention.

Penelitian yang dilakukan oleh Rohendra & Fahlevi (2025) yang menyatakan bahwa dimensi keadilan organisasi berpengaruh terhadap turnover. Karena karyawan sudah merasakan keadilan dari perusahaan seperti mendapatkan kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan dan memberikan penilaian kinerja tanpa berpihak pada siapapun, Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Keadilan Organisasi dapat menekan Turnover Intention karyawan PT.Puspa Indonesia di Sukoharjo.

Pengaruh Motivasi Instrinsik terhadap Turnover Intention

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri dianggap menyenangkan, menantang, atau memberikan makna pribadi, bukan semata-mata karena imbalan eksternal. Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat menurunkan tingkat turnover karyawan. Semakin tinggi motivasi intrinsik karyawan.

Juarsah, Masdupi & Syahrizal (2019) Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi biasanya merasa memiliki otonomi, kompetensi, serta tujuan yang sejalan dengan nilai pribadinya. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih mudah merasa puas terhadap pekerjaannya karena mereka mengerjakan tugas dengan rasa senang, bangga, dan memiliki makna pribadi. Dengan kata lain, kepuasan kerja meningkat ketika seseorang merasakan pekerjaannya bernilai bagi dirinya sendiri, bukan hanya karena imbalan eksternal.

Semakin rendah tingkat turnover karyawan begitu pula sebaliknya. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah motivasi intrinsik berperan penting terhadap kenaikan turnover intention karena berpengaruh signifikan terhadap turnover intention. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi intrinsik mempunyai kontribusi yang sangat besar terhadap turnover karyawan karena motivasi intrinsik tertanam langsung di dalam diri karyawan. Melalui motivasi intrinsik membuat karyawan sadar akan tanggung jawab dan pekerjaannya yang lebih baik dan terdorong untuk semangat menyelesaikan dengan baik pekerjaannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Ismail (2025) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap turnover intention. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Motivasi intrinsik dapat menekan Turnover Intention karyawan PT.Puspa Indonesia di Sukoharjo.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaannya, termasuk aspek gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan pengembangan karier. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mencerminkan terpenuhinya harapan dan kebutuhan karyawan dalam bekerja. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menunjukkan keinginan yang rendah untuk meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman, stres kerja, serta berkurangnya keterikatan emosional dengan organisasi, yang pada akhirnya mendorong munculnya niat untuk keluar (*turnover intention*).

Pada karyawan, kepuasan kerja menjadi faktor penting karena kelompok ini memiliki ekspektasi tinggi terhadap kenyamanan kerja, penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan diri. Apabila kepuasan kerja tidak terpenuhi, maka turnover intention pada karyawan cenderung meningkat. Selain itu, penelitian oleh Kusumaningsih (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H₃: Kepuasan Kerja dapat menekan Turnover Intentions pada karyawan PT.Puspa Indonesia di Sukoharjo.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam lingkungan kerja, baik dalam hal distribusi hasil (*distributive justice*), proses pengambilan keputusan (*procedural justice*), maupun perlakuan interpersonal (*interactional justice*). Persepsi keadilan yang positif akan menciptakan rasa dihargai, aman, serta memiliki kejelasan dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena kebutuhan psikologis mereka akan penghargaan dan pengakuan terpenuhi. Sebaliknya, apabila karyawan merasa adanya ketidakadilan, misalnya gaji tidak sesuai, promosi yang tidak transparan, atau atasan yang pilih kasih, maka hal tersebut akan menurunkan kepuasan kerja dan berpotensi menimbulkan perilaku negatif seperti penurunan kinerja, absensi, hingga turnover intention. Hal tersebut dikuatkan penelitian Ignatius Soni Kurniawan & Mila Dwi Nurohmah (2022), bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2019), keadilan organisasi merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap kerja, termasuk kepuasan kerja. Penelitian Colquitt et al. (2001) juga menemukan bahwa dimensi keadilan organisasi memiliki korelasi positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Keadilan Organisasi dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan PT.Puspa Indonesia di Sukoharjo.

Pengaruh Motivasi Instrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri dianggap menyenangkan, menantang, atau memberikan makna pribadi, bukan semata-mata karena imbalan eksternal. Masdupi & Syahrizal (2019) Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi biasanya merasa memiliki otonomi, kompetensi, serta tujuan yang sejalan dengan nilai pribadinya.

Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih mudah merasa puas terhadap pekerjaannya karena mereka mengerjakan tugas dengan rasa senang, bangga, dan memiliki makna pribadi. Dengan kata lain, kepuasan kerja meningkat ketika seseorang merasapekerjaannya bernilai bagi dirinya sendiri, bukan hanya karena imbalan eksternal.

Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi intrinsik menjadi salah satu faktor penting yang menentukan kepuasan kerja, karena ia berhubungan langsung dengan aspek psikologis karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ignatius Soni Kurniawan & Mila Dwi Nurohmah (2022) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, dimana karyawan yang bekerja karena faktor internal cenderung lebih puas, lebih loyal, dan memiliki kinerja lebih baik. Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Motivasi Intrinsik dapat meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan PT.Puspa Indonesia di Sukoharjo.

Kepuasan Kerja memediasi Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan secara adil, baik dalam hal pembagian hasil (keadilan distributif), prosedur pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun perlakuan interpersonal (keadilan interaksional). Persepsi keadilan yang baik akan menciptakan rasa dihargai dan diakui oleh organisasi. Menurut teori Equity Theory (Adams, 2016), ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka akan muncul keseimbangan antara input dan output yang mereka terima. Kondisi ini mendorong peningkatan motivasi kerja, karena karyawan merasa usaha yang dikeluarkan sepadan dengan imbalan yang diterima.

Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keadilan organisasi dan turnover intention. Artinya, persepsi karyawan terhadap keadilan dalam organisasi baik keadilan distributif, prosedural, maupun interaksional akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, jika keadilan organisasi dirasakan rendah, maka kepuasan kerja juga akan menurun dan mendorong meningkatnya turnover intention. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana dan mengapa keadilan organisasi dapat memengaruhi niat karyawan untuk keluar, sehingga memperkuat hubungan tidak langsung antara kedua variabel tersebut. Penelitian Nor dan Zakiy (2025) menyebutkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi Keadilan Organisasi terhadap Turnover Intention Jadi dapat dirumuskan hipotesisnya adalah:

H₆: Keadilan Organisasi secara efektif dapat menekan Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja.

Kepuasan Kerja memediasi Motivasi Instrinsik terhadap Turnover Intention

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul dari dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan karena pekerjaan tersebut dianggap menarik, bermakna, dan memberikan kepuasan batin. Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung bekerja bukan semata-mata karena imbalan eksternal, melainkan karena adanya rasa tanggung jawab, pencapaian, dan kesenangan dalam menyelesaikan tugas. Motivasi intrinsik yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa pekerjaannya sesuai dengan minat, nilai, dan tujuan pribadi. Ketika karyawan menikmati pekerjaannya dan merasa tertantang secara positif, maka akan terbentuk perasaan puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja secara keseluruhan.

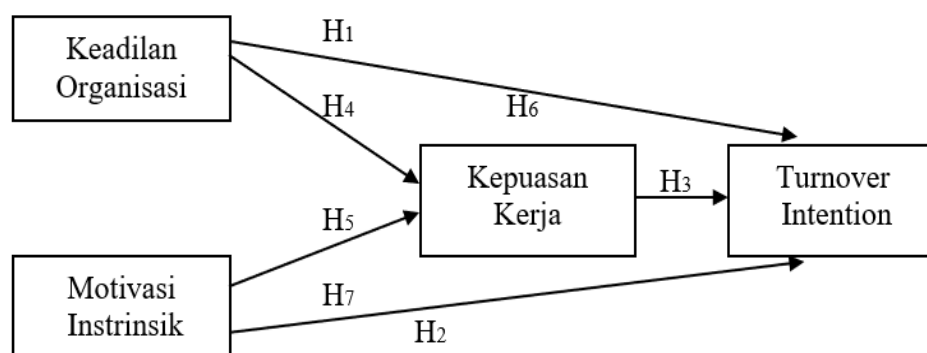
Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan *turnover intention*. Motivasi intrinsik yang tinggi seperti dorongan dari dalam diri untuk berprestasi, merasa tertantang, dan memperoleh makna dari pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa pekerjaannya memberikan kepuasan secara internal, mereka cenderung lebih menikmati pekerjaannya dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Tingginya kepuasan kerja ini kemudian berdampak pada menurunnya niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Sebaliknya, jika motivasi intrinsik rendah, maka kepuasan kerja juga cenderung menurun, sehingga meningkatkan kemungkinan karyawan memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik dapat memengaruhi *turnover intention* secara tidak langsung.

Hal ini diperkuat penelitian Bobby (2025), bahwa Peran kepuasan kerja memediasi antara motivasi intrinsik dan motivasi personal terhadap turnover intention. Dari uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesisnya?

H₇: Motivasi Instrinsik secara efektif dapat menekan Turnover Intention melalui Kepuasan Kerja.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran terlihat pada gambar 1 berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara keadilan organisasi, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan *turnover intention*. Populasi penelitian terdiri atas 198 karyawan PT. Puspa Indonesia, dengan sampel sebanyak 112 responden yang dipilih menggunakan teknik *non-probability*

sampling melalui metode *purposive sampling*. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuesioner, kemudian dianalisis dengan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3.0 karena mampu menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung, termasuk pengaruh variabel mediasi, tanpa mensyaratkan distribusi data normal secara ketat. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, evaluasi *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, evaluasi *inner model* untuk menilai hubungan antarvariabel, serta pengujian hipotesis dan efek mediasi melalui prosedur *bootstrapping* (Ghozali, 2019; Hair et al., 2022). Tabel 1 menyajikan indikator variabel penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam pengukuran masing-masing variabel, yaitu keadilan organisasi, motivasi intrinsik, turnover intention, dan kepuasan kerja beserta sumber indikator yang digunakan.

Tabel 1. Indikator Variabel Penelitian

Keadilan Organisasi

No	Kode	Indikator	Sumber
1	KO1	Jadwal kerja	Sarfraz et al. (2018)
2	KO2	Tingkat gaji	
3	KO3	Tanggung jawab	
4	KO4	Hubungan karyawan	

Motivasi Intrinsik

No	Kode	Indikator	Sumber
1	MI1	Keinginan untuk berkembang	Sardiman (2014)
2	MI2	Kepuasan dalam belajar atau bekerja	
3	MI3	Rasa tanggung jawab pribadi	
4	MI4	Inisiatif diri	

Turnover Intention

No	Kode	Indikator	Sumber
1	TI1	Keinginan untuk keluar dari organisasi	Halimah, Azis, & Maria (2016)
2	TI2	Mencari pekerjaan alternatif	
3	TI3	Rencana resign	

Kepuasan Kerja

No	Kode	Indikator	Sumber
1	KK1	Tingkat kepuasan kerja	Edy Sutrisno (2019)
2	KK2	Perubahan tingkat apresiasi	
3	KK3	Tingkat spesifik tertentu	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Diskripsi Data

PT Puspa Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri manufaktur garmen yang berfokus pada produksi pakaian jadi berkualitas melalui penerapan sistem produksi yang efisien dan berkelanjutan. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan terus meningkatkan kapasitas produksi, teknologi, dan kualitas sumber daya manusia guna meningkatkan daya saing di industri tekstil dan produk tekstil (TPT). PT Puspa Indonesia berkomitmen menghasilkan produk sesuai standar mutu, menerapkan proses kerja yang efektif, mengembangkan tenaga kerja yang profesional, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman, kondusif, dan berwawasan lingkungan. Kegiatan operasional perusahaan meliputi

seluruh proses produksi, mulai dari perencanaan, pemotongan bahan baku, penjahitan, *finishing*, hingga pengendalian mutu, yang didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan lingkungan kerja. Hingga saat penelitian dilakukan, PT Puspa Indonesia mempekerjakan sebanyak 201 karyawan sebagai sumber daya utama dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, departemen, dan masa kerja. Rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian (N = 112)

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	26	23,2
	Perempuan	86	76,8
Usia	< 30 tahun	32	28,6
	30–50 tahun	76	67,9
	> 50 tahun	4	3,5
Pendidikan	SMA	86	76,8
	D1–D3	16	14,3
	S1/S2	10	8,9
Departemen	Cutting	14	12,5
	Desain & Pattern Making	7	6,3
	Sewing (Penjahitan)	47	42,0
	Quality Control (QC)	5	4,5
	Finishing	19	17,0
	Packing	8	7,1
	Marketing	3	2,7
	Admin	7	6,3
	Gudang	2	1,8
	Masa Kerja		
	< 5 tahun	64	57,1
	5–10 tahun	27	24,1
	> 10 tahun	21	18,8

Sumber: Data primer yang diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 86 orang (76,8%), sedangkan laki-laki sebanyak 26 orang (23,2%). Sebagian besar responden berusia 30–50 tahun, yaitu 76 orang (67,9%), dengan tingkat pendidikan didominasi lulusan SMA sebanyak 86 orang (76,8%). Berdasarkan departemen, responden paling banyak berasal dari bagian *Sewing (Penjahitan)* sebanyak 47 orang (42,0%), diikuti bagian *Finishing* sebanyak 19 orang (17,0%) dan *Cutting* sebanyak 14 orang (12,5%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja kurang dari 5 tahun, yaitu sebanyak 64 orang (57,1%), diikuti masa kerja 5–10 tahun sebanyak 27 orang (24,1%) dan lebih dari 10 tahun sebanyak 21 orang (18,8%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh karyawan perempuan, berusia produktif, berpendidikan SMA, bekerja pada bagian produksi, serta memiliki masa kerja kurang dari lima tahun.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen dalam mengukur konstruk laten sebelum dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian meliputi *convergent validity* berdasarkan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), reliabilitas melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, serta *discriminant validity* menggunakan *cross loading*. Hasil pengujian digunakan untuk memastikan bahwa indikator pada variabel Keadilan Organisasi, Motivasi Intrinsik, Kepuasan

Kerja, dan *Turnover Intention* telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan oleh Ghozali (2019).

Uji Convergent Validity

Hasil pengujian convergent validity berdasarkan nilai outer loading pada masing-masing indikator variabel penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Convergent Validity (*Outer Loading*)

Variabel	Indikator	Outer Loading
Keadilan Organisasi	X12	0.889
	X13	0.879
	X14	0.801
Motivasi Intrinsik	X21	0.864
	X22	0.885
	X23	0.734
	X24	0.784
Kepuasan Kerja	X31	0.908
	X32	0.899
	X33	0.798
Turnover Intention	Y1	0.870
	Y2	0.897

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,734 hingga 0,908, sehingga telah memenuhi kriteria *convergent validity* yang direkomendasikan oleh Ghozali (2019). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Keadilan Organisasi, Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, dan *Turnover Intention* mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur secara valid. Dengan demikian, model pengukuran (*outer model*) telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada pengujian validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*..

Uji Discriminant Validity

Hasil pengujian discriminant validity menggunakan nilai cross loading disajikan pada Tabel 4. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. Hasil Uji Discriminant Validity (*Cross Loading*)

Indikator	Kepuasan Kerja	Keadilan Organisasi	Motivasi Intrinsik	Turnover Intention
X12	0,860	0,889	0,764	0,813
X13	0,849	0,879	0,774	0,841
X14	0,793	0,801	0,718	0,553
X21	0,809	0,780	0,864	0,698
X22	0,817	0,781	0,885	0,785
X23	0,708	0,702	0,734	0,455
X24	0,615	0,598	0,784	0,596
X31	0,908	0,881	0,811	0,850
X32	0,899	0,863	0,823	0,880
X33	0,798	0,794	0,724	0,534
Y1	0,741	0,710	0,660	0,870

Y2	0,820	0,823	0,728	0,897
----	-------	-------	-------	-------

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, setiap indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada variabel yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu membedakan konstruk yang diukur secara baik sehingga telah memenuhi kriteria *discriminant validity* sesuai dengan rekomendasi Ghozali (2019). Dengan demikian, setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat diskriminasi yang memadai dan layak digunakan untuk analisis model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten serta besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sesuai metode analisis pada Bab III, evaluasi *inner model* dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (*R-Square*), pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* dengan melihat nilai *Original Sample (O)*, *T-Statistics*, dan *P-Values*, serta pengujian *indirect effect* untuk menganalisis peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Hasil evaluasi model struktural disajikan melalui pengujian *R-Square*, uji hipotesis, dan pengaruh tidak langsung.

Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Semakin tinggi nilai *R-Square*, semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel (Ghozali, 2019). Hasil pengujian koefisien determinasi (*R-Square*) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-Square	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0.989	Sangat Kuat
Turnover Intention	0.785	Kuat

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,959, yang berarti 95,9% variasinya dapat dijelaskan oleh Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik, sedangkan 4,1% dipengaruhi faktor lain di luar model. Sementara itu, variabel *Turnover Intention* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,785, yang menunjukkan bahwa 78,5% variasinya dapat dijelaskan oleh Keadilan Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Kepuasan Kerja, sedangkan 21,5% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Secara keseluruhan, nilai *R-Square* tersebut menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi variabel endogen.

Analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Hasil analisis koefisien jalur (*path coefficients*) yang menunjukkan hubungan antar variabel dalam model penelitian disajikan pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6. Hasil Analisis Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur
Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,777

Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	0,223
Keadilan Organisasi → Turnover Intention	0,163
Motivasi Intrinsik → Turnover Intention	-0,076
Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,794

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel, Keadilan Organisasi memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,777, diikuti Motivasi Intrinsik sebesar 0,223, yang keduanya menunjukkan hubungan positif. Terhadap *Turnover Intention*, Keadilan Organisasi memiliki koefisien sebesar 0,163, Motivasi Intrinsik sebesar -0,076 yang menunjukkan hubungan negatif, sedangkan Kepuasan Kerja memiliki koefisien terbesar sebesar 0,794. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, sementara Kepuasan Kerja memberikan pengaruh paling besar terhadap *Turnover Intention*. Meskipun demikian, koefisien jalur hanya menunjukkan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel, sehingga signifikansi pengaruhnya tetap harus dibuktikan melalui pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh antarvariabel dalam model penelitian. Hasil pengujian hipotesis tersebut disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (β)	TStatistics	PValues	Keputusan
H1	Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja	0,777	7,199	0,000	Diterima
H2	Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	0,223	2,060	0,040	Diterima
H3	Keadilan Organisasi → Turnover Intention	0,163	0,516	0,606	Ditolak
H4	Motivasi Intrinsik → Turnover Intention	-0,076	0,936	0,350	Ditolak
H5	Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,794	2,489	0,013	Diterima

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil *bootstrapping*, dari lima hipotesis yang diajukan, tiga hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,777$; $T\text{-Statistics} = 7,199$; $P\text{-Values} = 0,000$), demikian pula Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,223$; $T\text{-Statistics} = 2,060$; $P\text{-Values} = 0,040$), sehingga H1 dan H2 diterima. Sebaliknya, Keadilan Organisasi ($\beta = 0,163$; $T\text{-Statistics} = 0,516$; $P\text{-Values} = 0,606$) dan Motivasi Intrinsik ($\beta = -0,076$; $T\text{-Statistics} = 0,936$; $P\text{-Values} = 0,350$) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, sehingga H3 dan H4 ditolak. Sementara itu, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* ($\beta = 0,794$; $T\text{-Statistics} = 2,489$; $P\text{-Values} = 0,013$), sehingga H5 diterima. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, sehingga Kepuasan Kerja berpotensi berperan sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Pengujian pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*) dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel penelitian. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (β)	T Statistics	PValues	Keputusan
H6	Keadilan Organisasi → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,617	2,085	0,038	Diterima
H7	Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja → Turnover Intention	0,177	1,965	0,050	Diterima

Sumber: Data yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *indirect effect*, Kepuasan Kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*. Pengaruh tidak langsung Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja signifikan dengan nilai *Original Sample* (β) sebesar 0,617, *T-Statistics* sebesar 2,085, dan *P-Values* sebesar 0,038, sehingga H6 diterima. Sementara itu, pengaruh tidak langsung Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention* melalui Kepuasan Kerja memiliki nilai β sebesar 0,177, *T-Statistics* sebesar 1,965, dan *P-Values* sebesar 0,050, yang menunjukkan signifikansi berada pada batas (*borderline significance*). Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention* lebih efektif terjadi melalui peningkatan Kepuasan Kerja dibandingkan secara langsung, sehingga memperkuat peran Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, keadilan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,163, nilai *T-Statistics* sebesar 0,516, dan nilai *P-Values* sebesar 0,606 ($>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi belum mampu memengaruhi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, sehingga H1 ditolak. Hasil ini tidak sejalan dengan konsep bahwa semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk memiliki *turnover intention*. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi, prosedur kerja, maupun hubungan interpersonal seharusnya memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Tidak signifikannya pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan, seperti kepuasan kerja, lingkungan kerja, kompensasi, maupun peluang pengembangan karier. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Putra et al., (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, lingkungan kerja, serta kondisi organisasi pada objek penelitian yang berbeda. Pada karyawan PT Puspa Indonesia Sukoharjo, persepsi keadilan organisasi belum menjadi faktor langsung yang memengaruhi *turnover intention*.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *original sample* (β) sebesar -0,076, nilai *T-Statistics* sebesar 0,936, dan nilai *P-Values* sebesar 0,350 ($>0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan belum mampu memengaruhi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan, sehingga H2 ditolak. Hasil ini tidak sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki keterikatan dan kepuasan terhadap pekerjaannya sehingga memiliki kecenderungan lebih rendah untuk keluar dari organisasi.

Tidak signifikannya pengaruh motivasi intrinsik terhadap *turnover intention* menunjukkan bahwa dorongan internal dalam bekerja bukan menjadi faktor utama yang menentukan keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Pada lingkungan industri garment, keputusan karyawan untuk keluar kemungkinan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kompensasi, beban kerja, kondisi lingkungan kerja, dan kesempatan pengembangan karier. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Purwadhi et al., (2025) dan Santoso et al., (2026) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap *turnover intention*. Perbedaan hasil tersebut dapat disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik pekerjaan, responden, dan kondisi organisasi yang menjadi objek penelitian.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,794, nilai *T-Statistics* sebesar 2,489, dan nilai *P-Values* sebesar 0,013 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*, sehingga H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan. Semakin baik tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar kemungkinan karyawan memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yulianti & Susanti, (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja yang terbentuk melalui faktor seperti lingkungan kerja yang nyaman, hubungan kerja yang baik, penghargaan, serta kesesuaian pekerjaan dengan harapan karyawan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Sebaliknya, menurut penelitian Mulianny et al., (2026) rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan mendorong munculnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja sebagai upaya untuk mengelola dan mengurangi *turnover intention* pada karyawan.

Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,777, nilai *T-Statistics* sebesar 7,199, dan nilai *P-Values* sebesar 0,000 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga H4 diterima. Karyawan yang merasa memperoleh perlakuan adil dalam pembagian pekerjaan, pemberian kompensasi, penerapan prosedur, serta interaksi dengan atasan akan memiliki rasa dihargai dan nyaman dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tamimi et al., (2023) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Kurniawan & Umar, (2026) menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi sikap kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja. Dengan demikian, penerapan keadilan organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif karena karyawan merasa hak dan kontribusinya dihargai oleh perusahaan. Hal tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Puspa Indonesia Sukoharjo.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,223, nilai *T-Statistics* sebesar 2,060, dan nilai *P-Values* sebesar 0,040 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga H5 diterima. Karyawan yang bekerja berdasarkan dorongan internal, seperti rasa senang terhadap pekerjaan, keinginan untuk berkembang, serta perasaan memiliki makna dalam pekerjaannya, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Juarsah, Masdupi, dan Syahrizal (2019) serta Ignatius Soni Kurniawan dan Mila Dwi Nurohmah (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Motivasi intrinsik membuat karyawan lebih menikmati pekerjaannya karena dorongan bekerja berasal dari dalam diri, bukan hanya bergantung pada faktor eksternal seperti kompensasi. Dengan demikian, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, seperti memberikan kesempatan pengembangan diri, penghargaan atas kontribusi, serta pekerjaan yang memiliki tantangan agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*), diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention* dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,617, nilai *T-Statistics* sebesar 2,085, dan nilai *P-Values* sebesar 0,038 ($<0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, sehingga H6 diterima. Artinya, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berhubungan dengan perubahan tingkat *turnover intention* karyawan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam aspek kompensasi, prosedur kerja, maupun hubungan interpersonal, maka kepuasan kerja akan meningkat dan dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nor dan Zakiy (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention*. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan penerapan keadilan organisasi karena dampaknya terhadap *turnover intention* dapat terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*), diketahui bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan *turnover intention* dengan nilai *original sample* (β) sebesar 0,177, nilai *T-Statistics* sebesar 1,965, dan nilai *P-Values* sebesar 0,050. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja, sehingga H7 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan internal yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaannya dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berperan dalam memengaruhi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi faktor penghubung antara motivasi intrinsik dan *turnover intention*. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih menikmati pekerjaannya, merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, serta memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Bobby (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator antara motivasi intrinsik dan *turnover intention*. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, kesempatan berkembang, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS)* dengan bantuan SmartPLS 3.0, penelitian ini menunjukkan bahwa Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan keduanya tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Turnover Intention*. Sebaliknya, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* serta mampu memediasi pengaruh Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik terhadap *Turnover Intention*. Temuan ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja merupakan faktor kunci dalam menekan kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan memperkuat peran mediasi Kepuasan Kerja dalam hubungan antara Keadilan Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan *Turnover Intention*. Secara praktis, perusahaan disarankan meningkatkan keadilan organisasi, memperkuat motivasi intrinsik, serta menjadikan Kepuasan Kerja sebagai fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia melalui kebijakan yang adil, transparan, dan mendukung pengembangan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas objek penelitian, meningkatkan jumlah responden, serta mempertimbangkan pendekatan *longitudinal* agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention*.

5. REFERENCES

Ahmad Husnul Khotimah, Ajju Setyanto Tamsir, Al Miftah, R. A., & Rupus, R. (2025). The Influence of Compensation on Job Satisfaction: A Literature Review from an Industrial Psychology Perspective. *CAKRAWALA : Management Science Journal*, 2(3), 35–43. <https://doi.org/10.63541/wdv3w353>

- Effendi, Y., Dermawan, O., & Amalia, D. (2020). The Impact Of Reward And Punishment On Teacher Performance , Job Satisfaction , And Loyalty : A Literature Review Teacher performance remains a central issue in contemporary educational management because teachers are not only responsible for delivering i. (*International Conference On Management And Education*, 434–454. <https://doi.org/https://doi.org/10.19105/rejiem.vi.24254> 434
- Ikram, A., Mumtaz, R., & Farooq Rehan, M. (2024). WORKPLACE PSYCHOLOGY AND PROFITABILITY: THE ROLE OF ENGAGEMENT, SATISFACTION, AND JUSTICE IN SINDH'S BANKING SECTOR. *Qualitative Research Review Letter*, 3(1), 482–510. <https://qrll.net/index.php/Journal/about>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379–395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Kurniawan, N., & Umar, H. (2026). Tinjauan Literatur Sistematis Keterikatan Pegawai pada Pegawai yang Bekerja di Pemerintahan. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 4(1), 725–737.
- Kusuma, C., Rahardo Suprpto, M., & Agus Setyawan, A. (2023). Analisis Pengaruh Multidimensi Brand Image Terhadap Minat Beli Laptop Asus ROG: Studi pada Generasi Z. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(2), 142–153. <https://doi.org/10.23917/benefit.v8i2.2199>
- Kusumawardhani, O. B. (2024). Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Rawat Inap Di Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 25(2), 71–78. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v25i2.21367>
- Mangifera, L., Muzakar Isa, & Ali Zainal Abidin. (2025). How important are entrepreneurial passion, government support, and financial resource availability in improving SME performance? *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jbti.v16i1.22329>
- Mengjiao, Z., Arshad, M. A., & Yating, L. (2023). The Relationship Between Organizational Culture and Turnover Intention: A Literature Review Study AP Dr Mohd Anuar bin Arshad. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(4), 535–551. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i4/19450>
- Muchtadin, Zainal, veithzal rivai, Riyanto, S., & Nurhayati, M. (2023). Literature Review: Peran Career Development Dalam Meningkatkan Work Engagement Dosen. *Scientific Journal Of Reflection*, 6(4), 830–838.
- Muliany, D., Revalina Azahra, & Nadya Firnica Putri. (2026). Systematic Literature Review: Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Journal of Psychology Today*, 4(2), 168–176.
- Nur, V., Arifin, R., Tri, D., Dewi, K., & Izzati, S. (2026). The Impact of Organizational Justice on the Organizational Behavior of Generation Z Employees : A Systematic Literature Review. *Psikologi Prima*, 9(1), 39–48.
- Nurfajri, S. I. H. A. (2026). Analisis Faktor-Faktor Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review. *Neraca Akuntansi*

- Purwadhi, P., Yani Restiani Widjaja, Hans Ariel Satyana, & Josephine Fausta Nazuli. (2025). Peran Strategi Human Resource Management (HRM) pada Kinerja Rumah Sakit: Sebuah Narrative Literature Review. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(3), 4769–4782. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i3.6444>
- Puspita, F., Ma'rufah, Z. K., & Rizana, D. (2025). Systematic Literature Review: Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *JMIK: Jurnal Manajemen Dan Inovasi Kewirausahaan*, 1(4), 204–217. <https://doi.org/10.64532/5k7k5d59>
- Putra, Z., Ma'ruf, J. J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of Job Satisfaction of Public Sector Organizations' Employees in Six Continents: A Systematic Review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64–76. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>
- Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi Komitmen Organisasi sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Loyalitas Karyawan : Studi Tinjauan Literatur. *E-Bisma*, 4(1), 143–156.
- Rbiaa, O., & Dextras-Gauthier, J. (2024). Building a Bridge Between “Equity and Ingenuity”: a Systematic Review of Organisational Justice and Innovation and Future Research Directions. *International Journal of Innovation Management*, 28(5–6). <https://doi.org/10.1142/S1363919624300010>
- Santoso, A. R., Budi Eko Soetjipto, Ludi Wishnu Wardhana, & Madziatul Churiyah. (2026). The Influence Of Motivation And Organizational Culture On Psychological Well-Being Mediated By Employee Job Satisfaction : Systematic Literature Review (SLR) With Bibliometrics. *Economic and Business Journal*, 4(5), 2145–2172.
- Silva, A. C. A. M., Neiva, E. R., Damasceno, D. P., & Ferreira, F. O. F. B. (2025). Mediators and moderators in voluntary turnover intention: a scoping review in the public service. *Frontiers in Psychology*, 16(October), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1631551>
- Ssempebwa, J., & Balojja, T. O. M. D. (2026). Structured Review Panels and Perceived Procedural Justice on Performance Appraisal Systems : Implications for Academic Staff Retention in Higher Education Institutions . *Routledge*, 5(11), 1–20.
- Tamimi, M., Tamam, M. B., & Sopiah. (2023). The effect of organizational support on employee performance: A systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 2(2), 250–256. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v2i2.337>
- Wildanah, F. Triwiyanto, T. Rahmawati, E, I. R. (2025). Menjembatani Inklusi Dan Keberlanjutan: Tinjauan Sistematis Praktik Kepemimpinan Inklusif Dalam Lingkungan Pendidikan. *Journal Of Islamic Education Management*, 10(2), 344–373.
- Yulianti, N., & Susanti. (2025). Pengaruh Manajemen Kepemimpinan terhadap Jalur Karier Keperawatan di Rumah Sakit. *Detector: Jurnal Inovasi Riset Ilmu Kesehatan*, 3(4), 155–168. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/detector.v3i4.5826>