
Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap Intention to Leave yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Perusahaan Retail di Depok.

Nabilla Baina^{1*}, Lucy Warsindah²

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti Jakarta

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Trisakti Jakarta

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Ethical Leadership and Organizational Justice on Intention to Leave mediated by Job Satisfaction. This research is a descriptive quantitative research that used the hypothesis testing method. The analysis methods used are univariate and multivariate with the help of SPSS 25 and AMOS 22 software. The number of respondents used in this study was 153 retail employees taken by census. The results of the hypothesis test in the study show that there is a negative influence between Ethical Leadership on Intention to Leave, there is a positive influence between Ethical Leadership on Job Satisfaction, there is a negative influence between Organizational Justice on Intention to Leave, there is a positive influence between Organizational Justice on Job Satisfaction, there is a negative influence between Job Satisfaction on Intention to Leave, Job Satisfaction can mediate the influence of Ethical Leadership on Intention to Leave and Job Satisfaction can mediate the influence of Organizational Justice on Intention to leave.

Keywords: *Ethical Leadership, Organizational Justice, Job Satisfaction, Intention to Leave*

✉ Corresponding author : Nabila Baina

Email Address : nabilla022001900018@std.trisakti.ac.id (Jl. Letjen S. Parman No.1, RT.6/RW.16, Grogol, Kec. Grogol petamburan, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11440)

1. Pendahuluan

Untuk mencapai tujuan, perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja baik dan bekerja secara efisien dan efektif (Lee & Ha-Brookshire, 2017). Untuk memastikan bahwa perusahaan berhasil mencapai tujuan, perusahaan harus menjaga karyawan khususnya yang terampil dan unggul sebagai aset SDM agar tidak memiliki intention to leave selama bekerja (Puangyoykeaw & Nishide, 2015).

Penelitian ini menggunakan tiga perusahaan retail perusahaan retail sebagai objek penelitian di Depok yang terkenal dengan produk-produk peralatan rumah tangga yang bersaing dengan keunggulan dan brand masing-masing. Dikarenakan melayani dan menjual kepada pelanggan merupakan dua proses utama dalam bisnis, seringkali hal tersebut sangat bergantung pada kemampuan karyawan sebagai tenaga penjualan sehingga perputaran karyawan sangat penting di sektor retail (Han et al., 2019).

Tingkat *intention to leave* dapat diturunkan dengan *ethical leadership* karena membuat karyawan menganggap bahwa adanya kesamaan pada nilai dan karakteristik antara pemimpin dan perusahaan itu sendiri (Shareef & Atan, 2019). *Ethical leadership* memiliki perilaku yang dianggap cocok secara normatif dan dapat dijadikan panutan dengan bersifat jujur, dapat dipercaya, adil, dan penyayang (Castro, 2015).

Untuk menjaga karyawan tetap berada di perusahaan juga dapat dilakukan dengan mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction* yang dirasakan karyawan (Reçica & Doğan, 2019). *Ethical leadership* mempunyai pengaruh langsung terhadap *job satisfaction* karyawan, karena adanya kepemimpinan yang baik dan etis dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman (Nazarian et al., 2022). Karyawan yang merasa dihormati, mendapatkan perhatian, dan didukung oleh pimpinan sebagai bentuk dari *ethical leadership* lebih cenderung merasakan *job satisfaction* (Ren & Chadee, 2017).

Selain *ethical leadership*, terdapat juga *organizational justice* yang berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap karyawan untuk menurunkan tingkat *intention to leave* (Usmani & Jamal, 2013). Adanya *intention to leave* yang dirasakan karyawan dapat ditentukan oleh keputusan dan keinginan karyawan untuk melanjutkan atau meninggalkan pekerjaannya dengan adanya kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pimpinan yang mengaplikasikan *organizational justice* (Engelbrecht & Samuel, 2019).

Organizational justice juga dapat meningkatkan *job satisfaction* dengan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dengan adanya perlakuan yang adil dengan adanya persepsi yang baik terhadap keadilan yang ada dalam perusahaan membuat karyawan merasa puas dengan keputusan dan penghargaan yang diterima (Usmani & Jamal, 2013).

Penelitian ini hanya menggunakan bentuk *organizational justice* yang diklasifikasi menjadi bentuk *distributive justice* dan *procedural justice*. Hal ini dikarenakan jika dibandingkan dengan *interactional justice*, *distributive justice* dan *procedural justice* yang berfokus pada perusahaan dan merupakan prediktor yang lebih kuat dari hasil perusahaan seperti meningkatkan *job satisfaction* dan menurunkan *intention to leave* karyawan (Nazarian et al., 2022).

Job satisfaction juga dapat menurunkan *intention to leave* karena adanya perasaan nyaman dengan pekerjaan yang membuat keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan menurun (Nazarian *et al.*, 2022). Jika terdapat kejenuhan dan stress di tempat kerja yang menyebabkan tidak adanya *job satisfaction*, karyawan bisa memiliki *intention to leave* sebagai bentuk awal untuk memisahkan diri dari perusahaan (Dorenkamp & Weiß, 2018).

Dalam pengaruh *ethical leadership* terhadap *intention to leave*, *job satisfaction* membantu untuk menekan *intention to leave* karena dengan adanya rasa puas terhadap pekerjaan yang didorong oleh perlakuan pimpinan yang sesuai dengan norma dan moral, karyawan akan memberikan perilaku yang positif dan memiliki rasa keterkaitan yang erat terhadap perusahaan sehingga keinginan atas niatan untuk keluar dari perusahaan pun menurun (Nazarian *et al.*, 2022).

Selain itu, *job satisfaction* juga dapat membantu *organizational justice* untuk menekan *intention to leave* dikarenakan karyawan merasa puas terhadap persepsi atas perlakuan yang adil dan kejujuran yang diberikan perusahaan sehingga karyawan merasa dihormati dan diperlakukan dengan baik yang membuat karyawan mengurungkan niat untuk meninggalkan perusahaan (Akin & Aksoy, 2020).

2. Kajian Literatur

Ethical Leadership

Pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin dengan *ethical leadership* memberikan contoh perilaku yang dipandang sebagai hal yang diinginkan secara normatif (seperti kejujuran, kepercayaan, keadilan, dan perhatian), dan dapat dijadikan panutan oleh pengikut (Castro, 2015). Fenomena *ethical leadership* terjadi ketika seorang pemimpin membimbing sekelompok orang dengan mempertimbangkan keyakinan dan nilai-nilai etis yang dimiliki, yang berarti bahwa itu ada hubungannya dengan ide-ide seperti karisma, keadilan, pertimbangan, kejujuran, dan kepercayaan (Deshpande, 2018).

Organizational Justice

Organizational justice merupakan persepsi keadilan oleh karyawan mengenai proses, prosedur, dan mekanisme penghargaan dalam perusahaan (Engelbrecht & Samuel, 2019). Randeree (2014) mengemukakan bahwa dalam arti luas, *organizational justice* berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa telah diperlakukan secara adil. Randeree (2014) juga mengemukakan bahwa *organizational justice* berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan dianggap mencakup tiga dimensi yang berbeda, yaitu *distributive justice* yang didasarkan pada penilaian karyawan apakah hasilnya adil atau tidak, *procedural justice* yang menilai metode yang digunakan untuk membuat keputusan dan proses pengambilan keputusan tersebut adil, dan *interactional justice* yang berkaitan dengan keadilan komunikasi interpersonal sehubungan dengan peraturan perusahaan yang berkaitan dengan cara informasi tersebut dikomunikasikan dan individu yang terpengaruh oleh keputusan tersebut diperlakukan dengan cara yang sopan dan beradab seperti diperlakukan dengan hormat dan bermartabat.

Job Satisfaction

Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...

Job satisfaction merupakan sikap yang positif terhadap pekerjaan tertentu sebagai hasil dari penilaian karakteristiknya (Abdirahman *et al.*, 2020). *Job satisfaction* melambangkan perasaan puas, kebebasan berpikir, tidak adanya stres, dan perasaan pemenuhan syarat kerja secara percaya diri (Dhamija *et al.*, 2019).

Intention to Leave

Intention to leave mengacu pada kecenderungan individu terhadap niat untuk meninggalkan tempat kerja saat ini (Bester, 2012). *Intention to leave* juga dikenal sebagai penentuan awal seorang karyawan untuk keluar dan menarik diri dari suatu perusahaan, alih-alih melakukan pemisahan yang sebenarnya dari perusahaan (Puangyoykeaw & Nishide, 2015).

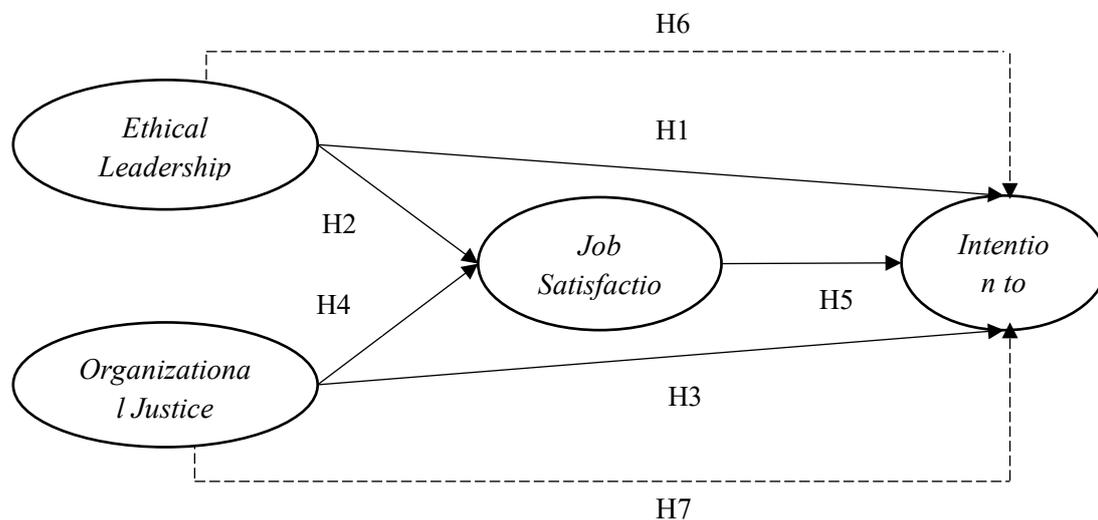
Rerangka Konseptual

Untuk memastikan bahwa perusahaan berhasil mencapai tujuan, perusahaan harus menjaga karyawan khususnya yang terampil dan unggul sebagai aset Sumber Daya Manusia agar tidak memiliki *intention to leave* selama bekerja (Puangyoykeaw & Nishide, 2015). Tingkat *intention to leave* dapat diturunkan dengan *ethical leadership* karena membuat karyawan menganggap bahwa adanya kesamaan pada nilai dan karakteristik antara pemimpin dan perusahaan itu sendiri (Shareef & Atan, 2019). Untuk menjaga karyawan tetap berada di perusahaan juga dapat dilakukan dengan mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction* yang dirasakan karyawan (Reçica & Doğan, 2019). *Ethical leadership* dapat digunakan untuk mengetahui tingkat *job satisfaction* karyawan, karena adanya kepemimpinan yang tidak menekan karyawan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman (Nazarian *et al.*, 2022). Selain *ethical leadership*, terdapat juga *organizational justice* yang berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap karyawan untuk menurunkan tingkat *intention to leave* (Usmani & Jamal, 2013). Adanya *intention to leave* yang dirasakan karyawan dapat ditentukan oleh keputusan dan keinginan karyawan untuk melanjutkan atau meninggalkan pekerjaannya dengan adanya kepercayaan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pimpinan yang mengaplikasikan *organizational justice* (Engelbrecht & Samuel, 2019). *Organizational justice* juga dapat meningkatkan *job satisfaction* dengan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dengan adanya perlakuan yang adil dengan adanya persepsi yang baik terhadap keadilan yang ada dalam perusahaan membuat karyawan merasa puas dengan keputusan dan penghargaan yang diterima (Usmani & Jamal, 2013). *Job satisfaction* juga dapat menurunkan *intention to leave* sehingga keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan menurun (Nazarian *et al.*, 2022). Hal-hal dalam pekerjaan yang memicu rasa jenuh dapat menurunkan *job satisfaction* pada karyawan yang dapat mendorong munculnya *intention to leave* sebagai usaha untuk memisahkan diri dari penyebab stress yang dialami (Dorenkamp & Weiß, 2018). Dalam pengaruh *ethical leadership* terhadap *intention to leave*, *job satisfaction* membantu untuk menekan *intention to leave* karena dengan adanya rasa puas terhadap pekerjaan yang didorong oleh perlakuan pimpinan yang sesuai dengan norma dan moral, karyawan akan memberikan perilaku yang positif dan memiliki rasa keterkaitan yang erat terhadap perusahaan sehingga keinginan atas niatan untuk keluar dari perusahaan pun menurun (Nazarian *et al.*, 2022). Selain itu, *job satisfaction* juga dapat membantu *organizational justice* untuk menekan *intention to leave* dikarenakan karyawan merasa puas terhadap persepsi atas perlakuan yang adil dan

Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...

kejujuran yang diberikan perusahaan sehingga karyawan merasa dihormati dan diperlakukan dengan baik yang membuat karyawan mengurungkan niat untuk meninggalkan perusahaan (Akin & Aksoy, 2020).

Rerangka Konseptual



Pengembangan Hipotesis

Islam *et al.* (2019) mengemukakan dalam penelitiannya yang dilakukan pada 564 perawat di Pakistan bahwa karyawan cenderung percaya bahwa tempat kerja yang memiliki nilai dan karakteristik *ethical leadership*, seperti bertindak secara moral dan bertanggung jawab dan yang memiliki kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi cenderung menurunkan *intention to leave* dengan mengembangkan keterikatan yang lebih kuat dengan pekerjaan. Terdapat beberapa penelitian yang mengemukakan bahwa *ethical leadership* dalam perusahaan dapat menyebabkan hal positif bagi perusahaan yang salah satunya adalah peningkatan *intention to leave* pada karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Marquardt *et al.* (2022) yang dilakukan di Amerika Serikat dengan 283 mahasiswa yang sudah bekerja sebagai responden, penelitian yang dilakukan Shareef & Atan (2019) di Iraq dengan pimpinan dan staff yang berjumlah 351 dari tiga universitas umum sebagai responden, dan juga penelitian yang dilakukan oleh Saleh *et al.* (2022) yang dilakukan di Malaysia dengan 260 pekerja industri manufaktur sebagai responden. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1. Ethical leadership berpengaruh negatif terhadap intention to leave

Ethical leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menciptakan dan menjunjung tinggi perilaku normatif yang dilakukan oleh pihak yang berkomitmen untuk bertindak secara moral dan bertanggung jawab dan yang memiliki kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi yang dapat meningkatkan *job satisfaction* seperti yang dikemukakan Freire & Bettencourt (2020) dalam penelitiannya yang dilakukan di Portugal dengan 234 perawat sebagai responden. Penelitian terdahulu mengemukakan bahwa *ethical leadership* dalam perusahaan dapat menyebabkan hal positif bagi perusahaan yang salah satunya adalah

peningkatan *job satisfaction* pada karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kim & Brymer (2011) yang dilakukan di Amerika Serikat dengan 324 manajer tengah hotel sebagai responden, dan juga penelitian Ren & Chadee (2017) di Cina dengan 388 karyawan profesional sebagai responden. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2. Ethical leadership berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Thomas & Nagalingappa (2013) mengemukakan bahwa pemahaman mengenai *organizational justice* terhadap karyawan adalah penting, karena dapat memiliki pengaruh seperti *intention to leave* dalam penelitiannya yang dilakukan pada 70 karyawan dari berbagai bidang profesional di India. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, yaitu penelitian Erdirencelebi & Karatas (2019) yang dilakukan di Turki dengan 773 karyawan bank sebagai responden, penelitian yang dilakukan oleh Shah *et al.* (2017) di Pakistan dengan 200 karyawan universitas swasta sebagai responden, penelitian Engelbrecht & Samuel (2019) di Afrika Selatan dengan 207 karyawan perusahaan negara dan swasta sebagai responden, dan juga penelitian Akin & Aksoy (2020) di Turki dengan 294 karyawan perusahaan manufaktur sebagai responden yang mengemukakan bahwa *organizational justice* dapat dianggap bisa memprediksi adanya *intention to leave* pada karyawan perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3. Organizational justice berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*

Pemahaman karyawan atas persepsi *justice* dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya memiliki dampak langsung pada *job satisfaction* dan kinerja yang baik seperti yang dikemukakan oleh Usmani & Jamal (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan di Pakistan dengan 250 karyawan bank sebagai responden. Bentuk *organizational justice* yang dalam penelitian ini mencakup *distributive justice* yang menekankan pada keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan seperti gaji dan promosi dan *procedural justice* menekankan keadilan dalam proses mencapai hasil, yaitu keadilan dalam cara dan proses di mana keputusan dibuat juga interaksi yang adil (Wang *et al.*, 2010). Penelitian ini hanya berfokus pada *distributive justice* dan *procedural justice* dikarenakan jika dibandingkan dengan *interactional justice*, *distributive justice* dan *procedural justice* yang berfokus pada organisasi dan adalah prediktor yang lebih kuat dari hasil perusahaan seperti meningkatkan *job satisfaction* (Nazarian *et al.*, 2022). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Usmani & Jamal (2013) yang dilakukan di Pakistan dengan 250 karyawan bank sebagai responden, begitu juga penelitian Xu *et al.* (2014) di Cina dengan 176 karyawan bank sebagai responden, dan penelitian Gori *et al.* (2020) yang dilakukan di Itali dengan 179 karyawan perusahaan swasta sebagai responden. Berdasarkan penjelasan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4. Organizational Justice berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Dikemukakan oleh Yang *et al.* (2019) dalam penelitiannya pada 403 karyawan perusahaan baru bahwa rendahnya tingkat *job satisfaction* dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya hasil yang merugikan perusahaan seperti keluar dari perusahaan karena memiliki *intention to leave*. Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Yang *et al.* (2019) yang dilakukan di Cina dengan 403 karyawan perusahaan baru sebagai responden, penelitian

Reçica & Doğan (2019) di Turki dengan 291 karyawan hotel bintang empat sebagai responden, dan penelitian yang dilakukan oleh Dorenkamp & Weiß (2018) di Jerman dengan 421 professional akademis sebagai responden yang mengemukakan bahwa *job satisfaction* dapat dianggap bisa memprediksi adanya *intention to leave* pada karyawan perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5. *Job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Tidak adanya *job satisfaction* pada karyawan, dapat menyebabkan karyawan memilih untuk keluar atau memiliki *intention to leave* seperti yang dikemukakan peneliti sebelumnya Yang *et al.* (2019) yang dilakukan di Cina dengan 403 karyawan perusahaan baru sebagai responden, penelitian Reçica & Doğan (2019) yang dilakukan di Turki dengan 291 karyawan hotel bintang empat sebagai responden, dan penelitian yang dilakukan oleh Dorenkamp & Weiß (2018) yang dilakukan di Jerman dengan 421 professional akademis sebagai responden. *Job satisfaction* mempunyai pengaruh mediasi terhadap variabel *ethical leadership* dan *intention to leave*, ini dikarenakan jika pemimpin menerapkan *ethical leadership* yang menciptakan dan menjunjung tinggi perilaku normatif yang diinginkan karyawan, dapat membangun pendapat yang positif terhadap pekerjaan atau *job satisfaction* (Castro, 2015). Hasil penelitian yang dilakukan Nazarian *et al.* (2022) yang dilakukan di Amerika Serikat, Inggris, Itali, dan Spanyol dengan 1.561 karyawan hotel independen sebagai responden, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Umrani (2019) yang dilakukan di Pakistan dengan 177 pekerja di bidang kesehatan sebagai responden, dan penelitian yang dilakukan oleh Usmani & Jamal (2013) di Pakistan dengan 250 karyawan bank sebagai responden menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Freire & Bettencourt (2020) yang dilakukan di Portugal dengan 234 perawat sebagai responden, penelitian Kim & Brymer (2011) yang dilakukan di Amerika Serikat dengan 324 karyawan hotel sebagai responden, dan penelitian Ren & Chadee (2017) yang dilakukan di Cina dengan 388 karyawan perusahaan sebagai responden menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *intention to leave*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H6. *Job satisfaction* memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *Intention to Leave*

Job satisfaction mempunyai pengaruh mediasi terhadap variabel *organizational justice* dan *intention to leave* karena persepsi karyawan atas *organizational justice* yang dirasakan karyawan dalam perusahaan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang selanjutnya memiliki dampak langsung pada *job satisfaction* dan kinerja yang baik (Usmani & Jamal, 2013). Jika *job satisfaction* karyawan rendah, dapat meningkatkan kemungkinan terbentuknya *intention to leave* sebagaimana dikemukakan oleh Usmani & Jamal (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan di Pakistan dengan 250 karyawan bank sebagai responden. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Xu *et al.* (2014) di Cina dengan 176 karyawan bank sebagai responden dan penelitian yang dilakukan oleh Gori *et al.* (2020) Itali dengan 179 karyawan perusahaan swasta sebagai responden menunjukkan bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction*. Penelitian yang dilakukan Yang *et al.* (2019) di Cina dengan 403 karyawan perusahaan baru sebagai responden, penelitian Reçica & Doğan (2019) yang

dilakukan di Turki dengan 291 karyawan hotel bintang empat sebagai responden, dan penelitian yang dilakukan oleh Dorenkamp & Weiß (2018) di Jerman dengan 421 professional akademis sebagai responden menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *intention to leave*. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H7. *Job satisfaction* memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *intention to leave*

3. Metode, Data, Dan Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif menggunakan *hypothesis testing*. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sensus dengan jumlah 153 karyawan perusahaan retail di Depok. Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang disebar melalui link *Google form* sebagai alat pengumpulan data. Pengukuran variabel yang digunakan adalah skala interval dengan skala *Likert* 5 poin. Seluruh instrumen telah diuji dengan uji validitas dan uji realibilitas yang semua instrumen dinyatakan valid dan reliabel, sedangkan untuk uji kelayakan model telah digunakan *structural equation modeling* (SEM). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *univariate* dengan statistik deskriptif dan *multivariate* dengan menggunakan uji regresi serta *sobel test* dengan bantuan *software* SPSS 25 dan AMOS 22.

4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimasi (β)	P-value (<0,05)	Keputusan
<i>Ethical leadership</i> → <i>Intention to Leave</i>	-0,705	0,000	Ha1 Didukung
<i>Ethical leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,602	0,000	Ha2 Didukung
<i>Organizational Justice</i> → <i>Intention to Leave</i>	-0,653	0,000	Ha3 Didukung
<i>Organizational Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,615	0,000	Ha4 Didukung
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Intention to Leave</i>	-0,613	0,000	Ha5 Didukung
<i>Ethical Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Intention to Leave</i>	-0,369	0,000	Ha6 Didukung
<i>Organizational Justice</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Intention to Leave</i>	-0,377	0,000	Ha7 Didukung

Sumber : SPSS version 25

Hipotesis 1 : *Ethical leadership* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 1 mempunyai nilai estimasi **Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...**

sebesar $-0,705$ dan nilai p -value sebesar $0,000$ yang berarti hipotesis 1 didukung karena lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menunjukkan, jika *ethical leadership* meningkat maka *intention to leave* menurun begitupun sebaliknya. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yang *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh negatif *ethical leadership* terhadap *intention to leave* karena penerapan *ethical leadership* yang baik dengan adanya kejujuran, integritas, dan standar etika yang tinggi di tempat kerja dapat mengembangkan keterikatan antara karyawan dengan pekerjaan yang kuat dan hubungan yang baik dengan pimpinan sehingga menurunkan *intention to leave*.

Hipotesis 2 : *Ethical leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 2 mempunyai nilai estimasi sebesar $0,602$ dan nilai p -value sebesar $0,000$ yang berarti hipotesis 2 didukung karena lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menunjukkan, jika *ethical leadership* meningkat maka *job satisfaction* juga meningkat, demikian pula sebaliknya jika *ethical leadership* menurun maka *job satisfaction* juga menurun. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazarian *et al.* (2022) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *ethical leadership* terhadap *job satisfaction* karena dengan menerapkan *ethical leadership* yang baik dengan adanya perlakuan pimpinan secara moral dan bertanggung jawab terhadap karyawan dapat membuat karyawan merasa dihargai dan menumbuhkan sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan karena adanya *job satisfaction* yang tinggi

Hipotesis 3 : *Organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 3 mempunyai nilai estimasi sebesar $-0,653$ dan nilai p -value sebesar $0,000$ yang berarti hipotesis 3 didukung karena lebih kecil dari $0,05$. Hal ini menunjukkan, jika *organizational justice* meningkat maka *intention to leave* akan menurun, begitupun sebaliknya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Shah *et al.* (2017) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *organizational justice* terhadap *intention to leave* karena dengan adanya *organizational justice* yang baik dalam perusahaan berupa keadilan yang diterima oleh karyawan dalam perusahaan membangun kepercayaan dan komitmen terhadap perusahaan dan pimpinan yang selanjutnya dapat menentukan *intention to leave* yang berupa keputusan atas keinginan karyawan untuk melanjutkan atau mengakhiri hubungan kerja dengan perusahaan.

Hipotesis 4 : Organizational justice berpengaruh positif terhadap job satisfaction.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 4 mempunyai nilai estimasi sebesar 0,615 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis 4 didukung karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan, jika *organizational justice* meningkat maka *job satisfaction* akan meningkat, begitupun sebaliknya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Usmani & Jamal (2013) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *organizational justice* terhadap *job satisfaction* karena adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan yang melalui peraturan, perlakuan, dan interaksi yang adil sehingga membuat karyawan merasa dihargai

Hipotesis 5 : Job satisfaction berpengaruh negatif terhadap intention to leave.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 5 mempunyai nilai estimasi sebesar -0,613 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis 5 didukung karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan, jika *job satisfaction* meningkat maka *intention to leave* akan menurun, begitupun sebaliknya. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dorenkamp & Weiß (2018) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *job satisfaction* terhadap *intention to leave* karena tidak adanya perasaan jenuh dan stres akibat pekerjaan, membuat karyawan memiliki *job satisfaction* dan mengalami suasana hati yang baik sehingga tidak terbentuknya *intention to leave*.

Hipotesis 6 : Job satisfaction memediasi pengaruh antara ethical leadership terhadap Intention to Leave.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 6 mempunyai nilai estimasi sebesar -0,369 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis 6 didukung karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *ethical leadership* terhadap *intention to leave*.

Gambar 1
Sobel Test Hipotesis 6

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.602	Sobel test: -6.64909908	0.05550015	0.000
b -0.613	Aroian test: -6.63193143	0.05564382	0.000
s _a 0.054	Goodman test: -6.66640075	0.05535611	0.000
s _b 0.074	Reset all	Calculate	

Sumber : calculator online

Untuk menguji pengaruh tidak langsung, dilakukan *sobel test* yang menghasilkan nilai *test statistic* 6,649 > 1,96 maka *ethical leadership* yang semakin baik dapat menurunkan *intention*

to leave karena diperkuat dengan *job satisfaction* dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang memenuhi karena lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazarian *et al.* (2022) dan Yang *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *intention to leave*. Hal ini disebabkan karena pemimpin dengan *ethical leadership* yang berperilaku secara bermoral dan bertanggung jawab dapat menumbuhkan *job satisfaction* atau kepuasan dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan dan *job satisfaction* tersebut dapat menekan perasaan jenuh dan stres akibat pekerjaan sehingga karyawan tidak memiliki *intention to leave* untuk keluar dari perusahaan.

Hipotesis 7 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh antara *organizational justice* terhadap *Intention to Leave*.

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa hipotesis 7 mempunyai nilai estimasi sebesar -0,377 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang berarti hipotesis 6 didukung karena lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *intention to leave*.

Gambar 2
Sobel Test Hipotesis 7

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.615	Sobel test: -6.19106195	0.06089343	0.000
b	-0.613	Aroian test: -6.17124411	0.06108898	0.000
s _a	0.066	Goodman test: -6.21107195	0.06069725	0.000
s _b	0.074	Reset all	Calculate	

Sumber: calculator online

Untuk menguji pengaruh tidak langsung, dilakukan *sobel test* yang menghasilkan nilai *test statistic* 6,19 > 1,96 maka *organizational justice* yang semakin baik dapat menurunkan *intention to leave* karena diperkuat dengan *job satisfaction*. dan nilai *p-value* sebesar 0,000 yang memenuhi karena lebih kecil dari 0,05. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nazarian *et al.* (2022) dan Yang *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh *organizational justice* terhadap *intention to leave*. Hal ini disebabkan oleh adanya hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan dengan adanya *organizational justice* dalam peraturan, perlakuan, dan interaksi dalam perusahaan sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan menumbuhkan *job satisfaction* karena merasa senang bekerja di perusahaan dan *job satisfaction* tersebut menyebabkan karyawan merasa nyaman dan tidak memiliki perasaan negatif terhadap pimpinan dan perusahaan sehingga dapat menekan *intention to leave* yang dimiliki dan tidak memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan.

5. Kesimpulan Dan Saran

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara *ethical leadership* terhadap *intention to leave*, pengujian hipotesis kedua menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *ethical leadership* terhadap *job satisfaction*, dalam pengujian hipotesis ketiga menunjukkan terdapat pengaruh negatif antara *organizational justice* terhadap *intention to leave*, pengujian hipotesis keempat menunjukkan terdapat pengaruh positif antara *organizational justice* terhadap *job satisfaction*, pengujian hipotesis kelima menunjukkan terdapat pengaruh negative antara *job satisfaction* terhadap *intention to leave*, pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara

Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...

ethical leadership dengan *intention to leave* dan untuk pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *organizational justice* dengan *intention to leave*.

Implikasi Manajerial, Keterbatasan, Dan Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk menurunkan *intention to leave* pada karyawan, dapat dilakukan dengan mengaplikasikan dan membangun *ethical leadership*, *organizational justice*, dan *job satisfaction*. Untuk mempertahankan *ethical leadership* di perusahaan dapat dilakukan dengan selalu menerima pendapat yang disampaikan karyawan. Selanjutnya untuk meningkatkan *ethical leadership*, dapat dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan, menyiapkan alternatif pilihan, dan memikirkan dampak yang mungkin terjadi saat menentukan keputusan. Untuk meningkatkan *organizational justice* pimpinan perlu mengevaluasi kembali imbalan yang diberikan kepada karyawan dan disesuaikan dengan tekanan kerja dan kepercayaan. Untuk mempertahankan dan meningkatkan *job satisfaction* pada karyawan, dapat dilakukan dengan memberikan pengalaman kerja yang lebih baik lagi dengan membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan meminimalisir konflik kerja, memberikan kesempatan kerja yang dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan keterampilan, tugas yang tepat, dan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri.

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Penelitian hanya dilakukan pada perusahaan produk khususnya perusahaan retail di Depok, sehingga hasil yang didapat tidak mewakili perusahaan-perusahaan retail lainnya yang ada di Indonesia, (b) Variabel penelitian dalam penelitian ini hanya *ethical leadership*, *organizational justice*, *job satisfaction*, dan *intention to leave*.

Sebagai saran untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penambahan variabel kontrol yang dapat dialami pada karyawan seperti variabel *green human resource management* (Ahmad & Umrani, 2019), dan *job embeddedness* (Yang et al., 2019). Dikarenakan penelitian ini hanya meneliti di perusahaan retail sehingga dalam penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian di perusahaan dalam bidang lain, seperti perusahaan jasa, manufaktur, BUMN, dan sebagainya.

Referensi

- Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42. <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081>
- Ahmad, I., & Umrani, W. A. (2019). The impact of ethical leadership style on job satisfaction: Mediating role of perception of Green HRM and psychological safety. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(5), 534–547. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0461>
- Akin, Ö., & Aksoy, M. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Aracı Rolü: Bir Araştırma. *Cankiri Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10, 549–582. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.632900>

- Bester, F. (2012). A model of work identity in multicultural work settings. *Not Published, March*, 1-293.
- Castro, N. D. G. (2015). Ethical Leaderssship In Organizations (A literature review). *Educational Management & Leadership University Of Sydney*. <http://digilib.unila.ac.id/4949/15/BAB II.pdf>
- Deshpande, A. (2018). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership with respect to start-ups. 8, 172-178.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking : An International Journal*, 26(3), 871-892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Dorenkamp, I., & Weiß, E. E. (2018). What makes them leave? A path model of postdocs' intentions to leave academia. *Higher Education*, 75(5), 747-767. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0164-7>
- Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2338>
- Erdirençelebi, M., & Karatas, C. G. (2019). The Effect of Organizational Justice on Job Engagement and Intention to Leave. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4).
- Freire, C., & Bettencourt, C. (2020). Impact of ethical leadership on job satisfaction: the mediating effect of work-family conflict. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 319-330. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0338>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Fabio, A. Di. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1-13. <https://doi.org/10.3390/SU12197902>
- Han, M., Håkansson, J., & Lundmark, M. (2019). Intra-urban location of stores and labour turnover in retail. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(4), 359-375. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1591480>
- Islam, T., Ahmed, I., & Ali, G. (2019). Effects of ethical leadership on bullying and voice behavior among nurses: Mediating role of organizational identification, poor working condition and workload. *Leadership in Health Services*, 32(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/LHS-02-2017-0006>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020-1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Lee, S. H., & Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and Job Attitude in Fashion Retail Employees' Turnover Intention, and Perceived Organizational Sustainability Performance: A Cross-Sectional Study. *Sustainability (Switzerland)*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/su9030465>
- Marquardt, D. J., Manegold, J., & Brown, L. W. (2022). Integrating relational systems theory
- Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...**

- with ethical leadership: how ethical leadership relates to employee turnover intentions. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 155–179. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0190>
- Nazarian, A., Zaeri, E., Foroudi, P., Afrouzi, A. R., & Atkinson, P. (2022). Cultural perceptions of ethical leadership and its effect on intention to leave in the independent hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(1), 430–455. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0643>
- Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, 10(5). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n5p98>
- Randeree, K. (2014). Organisational Justice: Migrant Worker Perceptions in Organisations in the United Arab Emirates. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 3(4). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v3i4.148>
- Reçica, L. F., & Doğan, A. (2019). The Relationship between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to leave the Job: A Comparative Study Between Kosovo and Turkey. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 15(2), 173–189.
- Ren, S., & Chadee, D. (2017). Ethical leadership, self-efficacy and job satisfaction in China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371–388. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0226>
- Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2022). Effects of Leader Conscientiousness and Ethical Leadership on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Individual Ethical Climate and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19158959>
- Shah, F. A., Hussain, J., & Rahman, H. (2017). Multi Dimensional Effects of Organizational Justice on Turnover Intention Among the Academia in Pakistan. *City University Research Journal*, 7, 92–105. <http://www.cusit.edu.pkhttp://www.cup.edu.pk>
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583–605. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0721>
- Thomas, P., & Nagalingappa, G. (2013). Consequences of Perceived Organizational Justice: An Empirical Study of White-Collar Employees. *Researchers World*, 3(3), 54.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351–383.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. yue. (2014). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of Business Ethics*,
- Pengaruh Ethical Leadership dan Organizational Justice terhadap...**

134(3), 493–504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>

Yang, J., Pu, B., & Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: Mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/su11041101>