

**KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KEADILAN ORGANISASIONAL, TERHADAP
NIAT BERPINDAH KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA
TESIS**



Disusun Oleh: Intan Destanita. W (21911037)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2025

**Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keadilan Organisasional Terhadap Niat
berpindah Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja**

(Studi Pada Karyawan PT. Bank Mandiri *Head Office*, Jakarta Selatan)

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Tesis S-2 (Program Magister Manajemen)**



Diajukan Oleh:

Intan Destanita Wiagsa

No. Mahasiswa: 21911037

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 29 Agustus 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas
Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang
disusun oleh :

INTAN DESTANITA WIAGSA

No. Mhs. : 21911037

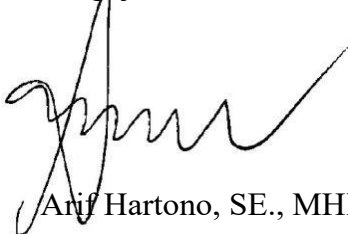
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KEADILAN ORGANISASIONAL,
TERHADAP NIAT BERPINDAH DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

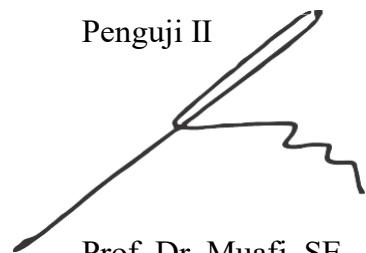
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D.

Penguji II

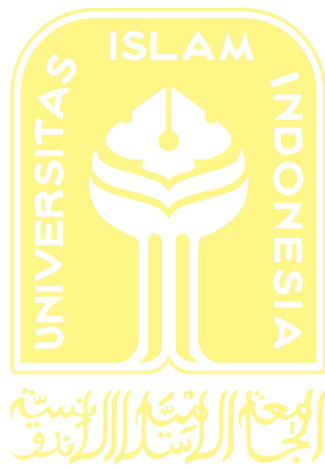


Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh : Dosen

Penguji I

Arif Hartono, SE., MHRM., Ph.D.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Intan Destanita Wiagsa

Nomer Mahasiswa : 21911037

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis dengan judul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keadilan Organisasional terhadap Niat Berpindah Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja” adalah hasil karya saya sendiri dan tidak pernah diajukan sebelumnya untuk memperoleh gelar kerjasanaan di suatu perguruan tinggi manapun, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak ada pendapat dan karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, dengan pengecualian yang secara tertulis menjadi acuan dan referensi dalam naskah ini. Dikemudian hari apabila ditemukan bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima sanksi dan hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku. Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya.

Yogyakarta, 29 Agustus 2025

Penulis



Intan Destanita Wiagsa

MOTTO

“Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan sholatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar”.

(Q.S Al-Baqarah: 153)

“Barang siapa keluar untuk mencari sebuah ilmu, maka ia akan berada di jalan Allah hingga ia kembali.”

HR Tirmidzi (Ali bin Abi Thalib)

“Tak ada yang perlu ditakuti dalam hidup, semuanya hanya perlu dipahami.

Sekaranglah saatnya untuk lebih memahami, agar rasa takut kita berkurang”

(Marie Curie)

“Tetaplah kuat. Tidak ada hidup tanpa masalah dan tidak ada perjuangan tanpa rasa lelah. Memang tidak mudah untuk menjadikan semuanya indah.

Tapi yakinlah, di setiap rasa lelahmu ada doa baik yang dijabah”.

(Najwa Shihab)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah suatu kaum sebelum mereka mengubah diri mereka sendiri”.

(Qs: Ar-Ra'd:11)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah Puji Syukur saya panjatkan kepada Allah SWT sehingga saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan sebaik-baiknya. Saya sebagai penulis mempersembahkan tesis ini untuk:

1. Kedua orang tua saya Ir. Agus Sudharto, MT dan Drs. Dewi Ratih yang senantiasia selalu mendoakan, mendukung, dan selalu memberikan semangat serta nasihat, menyayangi, serta mengasihi dengan penuh rasa cinta.
2. Adik saya Emerald Firdaus Wiagsa serta keluarga besar saya yang telah membantu memberikan semangat dalam mengerjakan tesis.
3. Terimakasih kepada sahabat-sahabat kuliah saya yang selalu menemani dan memberikan support yang sangat berarti berarti kepada penulis.
4. Terimakasih kepada adik dan teman-teman kuliah Wahyu, Hulaefah, Hunafa, Afwah Indah, Rachibuniam yang senantiasia membantu dalam pengumpulan responden penelitian.
5. Terimakasih kepada sahabat-sahabat kuliah Yeyen, Wana, Nessa, Henddy, Mbak Lulu, Una, Amel dan nama-nama lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah memberikan support sangat berarti kepada penulis.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji bagi Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang, yang sudah melimpahkan rahamt-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir (tesis) yang berjudul “Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keadilan Organisasional terhadap Niat berpindah Kerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT. Bank Mandiri Head Office, Jakarta Selatan” sebagai salah satu syarat kelulusan S2 Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Selama kuliah dan dalam penyusunan tesis ini, penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.
2. Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D., Dosen pembimbing yang telah memberikan arahan kepada penulis dan menyelesaikan tesis dengan baik.
3. Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si Dosen penguji yang telah memberikan masukan pada penulisan tesis ini.
4. Pihak PT. Bank Mandiri *Head Office*, Jakarta Selatan yang menjadi lokasi penelitian.
5. Para responden, karyawan di PT. Bank Mandiri dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis yang sudah bersedia meluangkan waktu dalam penelitian.

Yogyakarta, 29 Agustus 2025

Penulis

Intan Destanita Wiagsa

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Pertanyaan Penelitian	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	8
1.5.1. Bagi Akademisi dan Riset Mendatang	8
1.5.2. Bagi Organisasi	8
1.5.3. Bagi Peneliti	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan Teori	9
2.1.1. Kecerdasan Emosional EI	9
2.1.2. Keadilan Organisasional (OJ)	20
2.1.3. Kepuasan kerja	28
2.1.4. Niat berpindah Kerja	42
2.2. Penelitian Terdahulu	55
2.2.1. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.....	55
2.2.2. Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Niat berpindah kerja	60
2.2.3. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	66
2.2.4. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Niat berpindah Kerja.....	70

2.2.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat berpindah kerja.....	76
2.2.6.	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Niat Berpidah Kerja melalui Kepuasan Kerja	80
2.2.7.	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Niat berpindah Kerja melalui Kepuasan Kerja	85
2.3.	Pengembangan Hipotesis.....	89
2.3.1.	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja.....	89
2.3.2.	Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Niat berpindah Kerja.....	91
2.3.3.	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja	93
2.3.4.	Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Niat berpindah Kerja.....	95
2.3.5.	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Niat berpindah Kerja.....	97
2.3.6.	Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Kecerdasan Emosional dan Niat berpindah Kerja	99
2.3.7.	Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara Keadilan Organisasional dengan Niat berpindah Kerja.....	100
2.4.	Kerangka Berpikir	102
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		104
3.1.	Metode Penelitian	104
3.2.	Lokasi Penelitian	106
3.3.	Populasi dan Sampel.....	106
3.3.1.	Populasi	106
3.3.2.	Sample	106
3.4.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	107
3.5.	Jenis Data.....	108
3.5.1.	Data Primer.....	108
3.5.2.	Data Sekunder	108
3.6.	Teknik Pengumpulan Data	108
3.7.	Variabel Penelitian	109
3.7.1.	Variabel Independen (X).....	110
3.7.2.	Variable Dependen (Y)	110
3.7.3.	Variable Intervening.....	110

3.8.	Definisi Operasional Variabel	110
3.8.1.	Kecerdasan Emosional (X1).....	111
3.8.2.	Keadilan Organisasional (X2).....	112
3.8.3.	Kepuasan Kerja (Z)	113
3.8.4.	Niat berpindah Kerja (Y).....	114
3.9.	Pengukuran Variabel	115
3.10.	Teknik Analisis Data	115
3.10.1.	Analisis Deskriptif.....	115
3.10.2.	Analisis Statistik Inferensial.....	115
3.10.2.1.	Analisis <i>Structural Equation Modelling</i> (PLS-SEM)	116
3.11.	Analisis Statistik	117
3.11.1.	Evaluasi Model Pengukuran.....	117
3.12.	Uji Hipotesis	118
3.13.	Pembahasan Analisis Pengaruh Variabel	Error! Bookmark not defined.
BAB IV	PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA	120
4.1.	Hasil Analisis Deskriptif Profil Responden.....	120
4.2.	Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	121
4.2.1.	Variabel Kecerdasan Emosional (<i>Emotional Intelligence</i>)	122
4.2.2.	Variabel Keadilan Organisasional (<i>Organizational Justice</i>).....	124
4.2.3.	Variabel Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	127
4.2.4.	Variabel Niat Pindah Kerja (<i>Turnover</i>).....	129
4.3.	Analisis PLS-SEM: Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	130
4.3.1.	Uji Validitas Konvergen.....	130
4.3.2.	Uji Validitas Diskriminan	134
4.3.3.	Hasil Uji Reliabilitas	137
4.4.	Analisis Statistik PLS-SEM: Model Struktural (<i>Inner Model</i>).	138
4.4.1.	Hasil Uji Kolinearitas	138
4.4.2.	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²).....	139
4.4.3.	Hasil Uji Relevansi Prediktif (Q ²)	140
4.4.4.	Hasil Uji Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis	140
4.5.	Pembahasan Analisis Pengaruh Variabel	144

4.5.1. Analisis pengaruh Kecerdasan Emosional (X1) terhadap Kepuasan Kerja(Z)	144
4.5.2. Analisis pengaruh Kecerdasan Emosional (X2) terhadap Niat Berpindah Kerja (Z)	146
4.5.3. Analisis pengaruh Keadilan Organisasional (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	149
4.5.4. Analisis pengaruh Keadilan organisasional (X4) terhadap terhadap Niat berpindah kerja (Y)	152
4.5.5. Analisis pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Niat berpindah kerja (Y)	154
4.5.6. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) memediasi hubungan antara Kecerdasan Emosional (X1) dan Niat berpindah kerja (Y).	157
4.5.7. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) memediasi hubungan antara Keadilan Organisasional (X2) dengan Niat Berpindah Kerja (Y).	159
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	163
5.1. Kesimpulan.....	163
5.2. Saran	163
DAFTAR PUSTAKA	165
LAMPIRAN	180

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	57
Tabel 2. 2	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap Niat Berpindah Kerja.....	62
Tabel 2. 3	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja	68
Tabel 2. 4	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat Berpindah Kerja	73
Tabel 2. 5	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Pengaruh Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Niat Berpindah Kerja.....	78
Tabel 2. 6	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Niat Berpindah Kerja Melalui Kepuasan Kerja	82
Tabel 2. 7	Rangkuman Penelitian Terdahulu Hubungan Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat Berpindah Kerja Melalui Kepuasan Kerja	87
Tabel 4. 1	Klasifikasi Responden Penelitian.....	120
Tabel 4. 2	Interval Penilaian Analisis Deskriptif	122
Tabel 4. 3	Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional	123
Tabel 4. 4	Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional	125
Tabel 4. 5	Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	128
Tabel 4. 6	Analisis Deskriptif Variabel Niat Pindah Kerja.....	129
Tabel 4. 7	Tabel Hasil <i>Outer Loading</i>	131
Tabel 4. 8	Hasil Pengukuran AVE	133
Tabel 4. 9	Fornell Larcker Criterion	134
Tabel 4. 10	Hasil Uji <i>Cross Loading</i>	135
Tabel 4. 11	Hasil Uji Reliabilitas Model Pengukuran.....	137
Tabel 4. 12	Hasil Uji Kolinearitas.....	139
Tabel 4. 13	Hasil Uji Koefisien Determinasi	139
Tabel 4. 14	Hasil Uji Relevansi Prediktif.....	140
Tabel 4. 15	Hasil Uji Koefisien Jalur	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Teori Kebutuhan Maslow (1954) dari penelitian milik :Shikalepo,E. E,. (2020)	
.....	36
Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir	102
Gambar 2. 3 Hasil Estimasi <i>Bootstrapping</i>	138
Gambar 4. 1 Hasil PLS-Algorithm.....	131

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP NIAT BERPINDAH KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Intan Destanita Wiagsa (21911037)

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja dimediasi kepuasan kerja di PT. Bank Mandiri *head office*, Jakarta Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan jenis data primer. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus dan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui *Google Forms*. Data karyawan yang berhasil dikumpulkan sejumlah 131 sampel. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) dengan menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menguji hipotesis dan menemukan bahwa (1) kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (2) kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung dalam menurunkan niat berpindah kerja. (3) keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (4) keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja (5) kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja. (6) kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja (7) kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja.

Kata Kunci: kecerdasan emosional, keadilan organisasional, niat berpindah kerja, kepuasan kerja.

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON TURNOVER INTENTION MEDIATED BY JOB SATISFACTION

Intan Destanita Wiagsa (21911037)

ABSTRAK

This study aims to determine and analyze the influence of emotional intelligence and organizational justice on turnover intention, mediated by job satisfaction at PT. Bank Mandiri Head Office, South Jakarta. This research uses a quantitative approach with primary data. The sampling technique was a census, where all members of the population were used as the sample. Data was collected using a questionnaire distributed via Google Forms. A total of 131 employee samples were successfully collected. The data analysis model used was Structural Equation Modeling (SEM-PLS) with SmartPLS 3.0. The results of the study tested the hypotheses and found that: (1) Emotional intelligence has a positive and significant effect on job satisfaction. (2) Emotional intelligence does not have a direct effect in reducing turnover intention (or intention to leave). (3) Organizational justice has a positive and significant effect on job satisfaction. (4) Organizational justice has a negative and significant effect on turnover intention (or intention to leave). (5) Job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention (or intention to leave). (6) Job satisfaction mediates the relationship between emotional intelligence and turnover intention (or intention to leave). (7) Job satisfaction does not mediate the relationship between organizational justice and turnover intention (or intention to leave).

Keywords: *emotional intelligence, organizational justice, turnover intention, job satisfaction.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi semua perusahaan, karena memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah masalah tingkat pergantian karyawan, Alfina *et al* (2023). Risman (2024) mengatakan tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu stabilitas organisasi, menyebabkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, serta berdampak negatif terhadap produktivitas keseluruhan. Survei yang dilakukan DataIndonesia.id (2022) menyatakan generasi Z memiliki keinginan *resign* sebesar 76%, dengan generasi X dan Y masing-masing menyusul sebesar 74%. Menurut michaelpage.co.id 84% responden di Indonesia berencana untuk mencari pekerjaan baru pada tahun 2022. Dan menurut survei *State of the Global Workplace 2024*, Gallup dari goodstats.id sebanyak 52% responden Indonesia tercatat sedang aktif mencari pekerjaan baru, menunjukkan tingginya keinginan untuk segera *resign*. Angka ini menjadi yang tertinggi keempat secara regional di ASEAN. Dengan munculnya fenomena ini, usaha menurunkan turnover intention menjadi topik serius yang tengah dihadapi oleh sebagian banyak organisasi.

Mustafa *et al* (2023) mengatakan karyawan yang tetap bertahan dan merasa puas dengan pekerjaannya merupakan tantangan penting di setiap organisasi. Kecerdasan emosional, yaitu dimana kemampuan seseorang untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri maupun orang lain, membangun hubungan interpersonal yang positif, dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi sikap kerja dan persepsi karyawan terhadap berbagai kejadian di tempat kerja. Judith, dan Riani, (2024)

Mengatakan kecerdasan emosional sebagian didefinisikan oleh teori kognitif sosial manajemen organisasi untuk mengatur emosi mereka, memiliki dampak substansial pada persepsi seseorang tentang keadilan di dalam suatu organisasi. Mustafa *et al* (2021) karyawan yang memiliki kecerdasan emosional lebih baik dalam memahami dan mengatur reaksi mereka terhadap keadilan di tempat kerja dapat membantu menjelaskan mengapa beberapa karyawan lebih mampu berkembang dalam lingkungan organisasi dibandingkan dengan yang lain. Sebagai teori emosi di tempat kerja, dalam hal ini faktor-faktor lain termasuk kepribadian membentuk kepuasan karyawan dan niat untuk bertahan.

Penelitian terdahulu untuk variabel kecerdasan emosional dipengaruhi oleh kepuasan kerja dapat dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Bano *et al.*, (2021), Deb *et al.* (2023), Singh *et al* (2023), Batista *et al.*, (2022), Suleman *et al.* (2020). Dari lima jurnal menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Hal ini berkaitan bahwa apabila kecerdasan emosional berhubungan langsung dengan kepuasan kerja maka semakin tinggi kecerdasan emosional, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Sedangkan, menurut hasil penelitian Rajput, (2019) menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Adanya kontradiksi pada variabel tersebut sehingga jenis penelitian serupa dapat dilakukan dengan mengambil karyawan sektor lain atau studi perbandingan untuk mengevaluasi gambaran yang lebih jelas diperlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian terdahulu untuk variabel kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja dapat dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Imron *et al* (2022), Kaplan dan Markenson (2024), Roy dan Anuar (2024), Giao *et al*, (2020),

Mufrada dan Farmaneshb. (2021). Dari lima jurnal menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kecerdasan emosional dan kepuasan kerja. Sedangkan, menurut hasil penelitian Sneha *et al.*, (2019) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional memainkan peran yang tidak signifikan dalam pengurangan keinginan berpindah karyawan di bank yang beroperasi di Pakistan, dalam hal ini penulis juga menyarankan ada beberapa faktor lain yang mungkin mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan yang dapat digunakan sebagai variabel mediator seperti *organizational justice*, *challenge stress*. Adanya kontradiksi pada variabel tersebut maka diperlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian terdahulu untuk variabel keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Herawati, *et al* (2023), Wahby, *et al* (2022), Lambert *et al* (2020), Widyanti *et al*, (2020), Purnama *et al.* (2020), Dari lima jurnal menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara ketiga variabel keadilan organisasional; keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Sedangkan, menurut hasil penelitian Purnama *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa menemukan hanya keadilan distributif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi untuk keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Adanya kontradiksi pada variabel tersebut maka diperlukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian terdahulu untuk variabel keadilan organisasional berpengaruh terhadap niat berpindah kerja dapat dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Moon dan Kim,(2024), Mengstie *et al* (2020), Ozkan (2022), Ikeda,*et al.* (2024),Zhao, *et al.*, (2024). Dari lima jurnal menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara ketiga variabel keadilan organisasional keadilan distributif, keadilan

prosedural dan keadilan interaksional memiliki hubungan negatif dengan niat pergantian karyawan. Hal ini berkaitan bahwa kurangnya keadilan dalam organisasi akan berubah menjadi keinginan untuk berpindah dengan mudah. Namun pada hasil penelitian Ahmet (2022) dan Zhao *et al.*, (2024) adanya faktor geografis yang dapat membatasi generalisasi temuan, sedangkan faktor budaya dan sosial ekonomi bervariasi di setiap wilayah. Seperti halnya perbedaan persepsi dalam menerima keadilan di Turki dan Cina dengan negara berkembang seperti Indonesia, maka temuan ini menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut.

Penelitian terdahulu untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja dapat dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Zumrah, *et al.*, (2022), Wilopo dan Wahyuningtyas (2024), Aburummana *et al* (2020), Gebregziabher *et al.*, (2020), Nugraha, R. (2024).. Dari lima menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan untuk berpindah kerja, kepuasan terhadap pekerjaan, yang menurunkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan tinggi dan pengembangan karir merupakan faktor yang paling berkontribusi terhadap *turnover intention* karyawan. Namun Belete (2018) mengulas berbagai faktor yang mempengaruhi keinginan untuk berpindah kerja karyawan berfokus pada sepuluh faktor (kepuasan kerja, stres kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, gaji, keadilan organisasional, kesempatan promosi, variabel demografi, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi). Adanya kesenjangan tersebut penulis menyarankan peneliti di masa mendatang perlunya memasukkan hubungan antara faktor-faktor yang diidentifikasi dan keinginan untuk berpindah yang diusulkan dalam makalah ini.

Penelitian tentang kecerdasan emosional berkembang untuk berbagai hasil saat ini, seperti pada kesehatan mental stress kerja yang dilakukan oleh Kurniawan dan Susanto (2023), Sneha dan Shakti (2023), Álvaro Dan Maria (2024), Ismaheel (2023), Marco (2023), Nguyen *et al.*, (2022). Namun sedikit kontribusinya yang diketahui terhadap hasil kerja lain seperti keadilan organisasional. Namun studi terbaru dari Mustafa, *ett al* (2021), yang meneliti apakah dimensi Keadilan organisasional memediasi hubungan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja dan keinginan berpindah, menunjukkan hasil penelitian bahwa kecerdasan emosional memiliki efek langsung yang signifikan pada semua sub dimensi keadilan organisasional (keadilan distributif, prosedural, dan interaksional) serta pada kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah kerja. Meskipun studi tersebut menjelaskan hubungan antara kecerdasan emosional dan keadilan organisasional, masih ada beberapa *gap* yaitu tidak menemukan penelitian yang telah mempelajari faktor-faktor ini secara bersamaan dalam konteks industri Keuangan khususnya perbankan di Indonesia. Padahal Frendy *et al* (2024) Berdasarkan data dari Praisidio.com dengan pengumpulan 100 juta data, tingkat *turnover* karyawan dari beberapa industri pada tahun 2022 menunjukkan industri layanan keuangan dan perbankan sebagai industri yang paling banyak mengalami *turnover* karyawan yaitu sebanyak 13,03%. Pada penelitian serupa yang telah dilakukan sebelumnya pertama kali oleh Meisler, (2013) juga menjelaskan hubungan antara Kecerdasan Emosional, keadilan organisasional, dan Intensi *turnover*. Studi ini menjadi dasar, temuannya memunculkan sejumlah ide penelitian di masa mendatang untuk menyelidiki pengaruh kecerdasan emosional dan keadilan organisasional yang dirasakan dengan saran variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi.

Berdasarkan laporan *Sustainability Report* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2021. Pada tahun pelaporan, jumlah total pegawai Bank Mandiri adalah sebanyak 37.840 orang, atau turun 1,06% dibandingkan tahun sebelumnya yang berjumlah 38.247 orang. Pada tahun tersebut, sebanyak 1.998 karyawan keluar dari perusahaan karena berbagai alasan seperti pensiun, permintaan sendiri, dan lainnya. Tingkat perputaran karyawan pada tahun pelaporan adalah 5,28%. Angka ini lebih tinggi dari tahun sebelumnya, yaitu 4,94%. Berdasarkan hal tersebut untuk melengkapi penelitian sebelumnya. Maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk membahas fenomena *turnover* atau pergantian karyawan yang tengah banyak menjadi topik bahasan berkaitan kesehatan mental namun permasalahan dalam penelitian ini akan lebih berfokus pada mengembangkan beberapa penelitian yang telah ada sebelumnya yaitu pada penelitian yang dilakukan Meisler, (2013) dan Mustafa, *et al* (2021) yang menghubungkan kecerdasan emosional, keadilan organisasional, dan niat berpindah kerja dan mempelajari faktor-faktor ini secara bersamaan dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Penelitian ini juga akan membahas kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan niat berpindah kerja dan keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja yang diteliti pada karyawan industri perbankan PT. Bank mandiri *Head office*, Jakarta Selatan.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

2. Apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap niat berpindah kerja?
3. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah keadilan organisasional berpengaruh terhadap terhadap niat berpindah kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja dengan kepuasan kerja sebagai intervening pada karyawan sektor industri perbankan BUMN PT. Bank Mandiri, *Head Office* daerah Jakarta Selatan. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja
4. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan organisasional terhadap terhadap niat berpindah kerja.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja

6. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja.
7. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan niat berpindah kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Bagi Akademisi dan Riset Mendatang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi terkait riset-riset mendatang yang menggali lebih dalam mengenai variabel kecerdasan emosional, keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja dengan intervening kepuasan kerja sektor industri perbankan di Indonesia (BUMN) khususnya PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan.

1.5.2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi untuk mengevaluasi kembali dengan menekankan faktor kecerdasan emosional, keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja.

1.5.3. Bagi Peneliti

Penelitian diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan memberikan pengalaman serta manfaat baik bagi peneliti sehingga bisa memberikan kontribusi pada pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dengan kehidupan profesional dan pribadi yang baik di masa depan dan diharapkan juga penelitian ini dapat dijadikan bekal menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah ke dalam dunia kerja sesungguhnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kecerdasan Emosional EI

1. Pengertian kecerdasan emosional (EI)

Khanh Giao (2020) Kecerdasan emosional adalah bagian dari kecerdasan sosial yang memungkinkan seseorang memantau dan membedakan perasaan, baik pada diri sendiri maupun orang lain. Dengan memanfaatkan pemahaman ini, individu dapat mengarahkan pemikiran dan tindakan mereka. Kemampuan ini didefinisikan sebagai keterampilan dalam mengenali, memahami, dan menilai emosi diri sendiri serta orang lain, kemudian menggunakannya untuk membimbing pemikiran dan perilaku. Individu dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung lebih produktif, optimis, dan tangguh di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi.

Hussain *et al* (2018) Kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mengelola dan memahami emosi, baik pada diri sendiri maupun orang lain, guna mendorong perkembangan intelektual dan emosional. Kompetensi ini juga mencakup keahlian dalam mengamati perasaan, menyelaraskan emosi untuk memotivasi cara berpikir, serta mengendalikannya untuk perbaikan diri.

Dalam konteks ini, Daniel Goleman dianggap sebagai tokoh kunci yang mempopulerkan konsep kecerdasan emosional. Menurutnya, kecerdasan emosional terdiri dari serangkaian keterampilan, seperti kemampuan untuk memotivasi diri, bertahan menghadapi rintangan, mengendalikan impuls, dan

menjaga perspektif positif. Lebih lanjut, kemampuan ini memungkinkan seseorang untuk berempati terhadap orang lain, mengelola stres, dan tetap optimis, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan pribadi.

Menurut Risman (2024) Berdasarkan kerangka kerja Goleman, karyawan yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mahir dalam menghadapi interaksi sosial yang rumit, mengelola tekanan di tempat kerja, dan membina hubungan yang baik dengan rekan kerja. Kemampuan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karena menciptakan suasana kerja yang suportif dan penuh empati. Hasilnya, ketika karyawan merasa lebih puas, mereka cenderung menunjukkan komitmen dan loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan.

Walumbwa *et al*, (2018) melihat apakah karyawan yang memiliki kecerdasan emosional lebih baik dalam memahami dan mengatur reaksi mereka terhadap keadilan di tempat kerja dapat membantu menjelaskan mengapa beberapa karyawan lebih mampu berkembang dalam lingkungan organisasi dibandingkan dengan yang lain. Melalui model yang diusulkan oleh Petrides dan Furnham. Model ini mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai sifat; yaitu, sebagai pola perilaku yang terus-menerus dari waktu ke waktu (berlawanan dengan keterampilan, yang meningkat seiring waktu dan pelatihan), dan dikaitkan dengan kecenderungan disposisional, ciri kepribadian atau keyakinan efikasi diri. Model ini terdiri dari lima belas dimensi kepribadian, dikelompokkan dalam empat faktor: kesejahteraan, pengendalian diri, emosionalitas dan kemampuan bersosialisasi.

2. Faktor yang dipengaruhi dan mempengaruhi kecerdasan emosional

Rodríguez dan Ferreira (2025) kecerdasan emosional dipengaruhi oleh faktor yang memastikan analisis komprehensif, faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi sembilan kategori sebagai berikut:

- 1) Data pribadi: Meliputi karakteristik demografis seperti jenis kelamin dan usia, yang secara tidak langsung dapat membentuk kecerdasan emosional dengan berinteraksi dengan faktor-faktor psikologis, sosial, dan budaya. Variabel-variabel ini memberikan konteks dasar untuk memahami perbedaan individu dalam perkembangan emosional.
- 2) Kesehatan dan kebiasaan sehat: Meliputi faktor-faktor yang terkait dengan kesejahteraan fisik dan kebiasaan gaya hidup, seperti olahraga teratur, tidur yang cukup. Elemen-elemen ini memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan emosional dan mendukung pengaturan emosi.
- 3) Data psikologis: Merujuk pada dimensi psikologis yang secara langsung mempengaruhi kecerdasan emosional, termasuk suasana hati, dukungan sosial yang dirasakan, gangguan emosional, dan persepsi diri yang bersama-sama membentuk fungsi emosional dan kognitif individu.
- 4) Kapasitas: Berfokus pada kemampuan internal dan keterampilan intrinsik yang memungkinkan manajemen dan regulasi emosi yang efektif. Ketahanan, empati, pengendalian diri, dan orientasi pada kebahagiaan
- 5) Keterampilan: Mewakili kemampuan yang dipelajari dan diterapkan yang meningkatkan penggunaan praktis kecerdasan emosional dalam kehidupan sehari-hari. Keterampilan sosial, kepemimpinan, kompetensi

praktis, dan kemampuan afektif disertakan, karena keterampilan tersebut memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan interaksi interpersonal.

- 6) Keluarga: faktor-faktor yang berhubungan dengan keluarga, seperti struktur keluarga, pendidikan dan pekerjaan orang tua, gaya pengasuhan, dan kualitas hubungan dalam keluarga. Aspek-aspek ini membentuk perkembangan emosional melalui dukungan, stabilitas, dan peran.
- 7) Sosiokultural: Meneliti bagaimana lingkungan budaya dan sosial mempengaruhi ekspresi dan pengelolaan emosi. Kategori ini mencakup faktor-faktor seperti kegiatan rekreasi, interaksi sosial, dan penyesuaian dengan lingkungan lintas budaya, yang menekankan konteks sosiokultural dari perkembangan emosional.
- 8) Pembentukan akademis dan waktu di universitas: Meliputi aspek-aspek yang terkait dengan pengalaman universitas, dari transisi ke kehidupan akademis hingga keterlibatan dengan kebiasaan belajar, kegiatan ekstrakurikuler, dan interaksi dengan staf pengajar. Faktor-faktor ini mempengaruhi kompetensi emosional dan perkembangannya dalam lingkungan pendidikan.

Krishnan *et al.* (2024) Model yang mempengaruhi kecerdasan emosional telah dikategorikan menjadi tiga model yang dikenal sebagai model kemampuan, model campuran dan model sifat.

- 1) Kemampuan, Salovey dan Mayer (1990) Merujuk pada ukuran berdasarkan kemampuan dan mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau emosi diri sendiri dan orang lain, menjelaskan kecerdasan emosional sebagai pemahaman dan pengelolaan emosi diri sendiri (pribadi) dan orang lain (sosial). sebagai

bentuk kecerdasan bawaan yang terdiri dari bagaimana orang memahami dan mengelola emosi mereka sendiri dan emosi orang lain. Keterampilan pemrosesan emosi ini adalah: persepsi, evaluasi dan ekspresi emosi, fasilitasi emosional pikiran, pemahaman, analisis emosi, dan regulasi emosi reflektif. biasanya pengukuran dirancang sebagai tes kepuasan kerja dan kinerja.

- 2) Sifat, Goleman (1995) Model ini mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai sifat; yaitu, sebagai pola perilaku yang terus menerus dan dari waktu ke waktu seperti lawan dari keterampilan, yang meningkat seiring waktu dan pelatihan, dan dikaitkan dengan kecenderungan disposisional, ciri-ciri kepribadian atau keyakinan efikasi diri. Ini dikelompokkan di bawah empat faktor: kesejahteraan, pengendalian diri, emosionalitas dan kemampuan bersosialisasi. Meta-analisis terbaru telah menghubungkan kecerdasan emosional sifat dengan berbagai sikap kerja seperti pada kepuasan kerja, komitmen organisasi.
- 3) Campuran, *Bar-On* yang diusulkan oleh Goleman, memandang kecerdasan emosional sebagai kemampuan, kompetensi, dan keterampilan non-kognitif yang mempengaruhi kemampuan individu untuk mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan dengan sukses. kemampuan kecerdasan emosional dan sifat kecerdasan emosional terdiri dari unsur-unsur: pengenalan emosi diri sendiri, pengelolaan emosi, motivasi diri, pengenalan emosi orang lain, dan pengelolaan hubungan. Kompetensi emosional dan sosial ini akan berkontribusi pada kinerja manajerial dan kepemimpinan.

3. Teori kecerdasan emosional

Menurut Drigas dan Papoutsis (2018) berdasarkan teori Mayer dan Salovey kecerdasan emosional adalah kemampuan kognitif, yang terpisah tetapi juga terkait dengan kecerdasan umum. Secara khusus, Mayer, Salovey menyarankan bahwa kecerdasan emosional terdiri dari empat dimensi keterampilan:

- 1) persepsi emosi yaitu, kemampuan untuk mendeteksi emosi pada wajah, gambar, musik dll
- 2) memfasilitasi pikiran dengan emosi yaitu, kemampuan untuk memanfaatkan informasi emosional dalam pemikiran seseorang
- 3) memahami emosi yaitu, kemampuan untuk memahami informasi emosional
- 4) mengelola emosi yaitu, kemampuan untuk mengelola emosi untuk pengembangan pribadi dan interpersonal.

Daniel Goleman mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, dan menangani emosi kita dengan baik untuk mendapatkan yang terbaik bagi diri kita dan hubungan kita. konsep kecerdasan emosional menunjukkan bahwa lima kelompok: Kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial

Menurut *Bar-On*, kecerdasan emosional-sosial terdiri dari kemampuan, keterampilan, dan fasilitator emosional dan sosial. Semua elemen ini saling terkait dan bekerja sama. Memainkan peran kunci dalam seberapa efektif kita memahami diri sendiri dan orang lain, seberapa mudah kita mengekspresikan diri, dan cara kita menghadapi tuntutan sehari-hari.

Petrides dan Furnham (2001) dengan model *Trait Emotional Intelligence* yang merupakan kombinasi dari kemampuan dan suasana hati yang berhubungan dengan emosi. Trait kecerdasan emosional pada dasarnya menyangkut persepsi tentang dunia emosional batin. Label alternatif untuk konstruksi yang sama adalah *trait emotional self-efficacy*. Orang dengan peringkat kecerdasan emosional tinggi percaya bahwa mereka berhubungan dengan perasaan mereka dan dapat mengaturnya dengan cara yang meningkatkan kesejahteraan. pengambilan sampel dari sifat *Trait Emotional Intelligence* ini mengandung 15 aspek: Kemampuan beradaptasi, Ketegasan, Persepsi emosi (diri sendiri dan orang lain), Ekspresi emosi, manajemen emosi (orang lain), pengaturan emosi, impulsivitas (rendah), hubungan, harga diri, motivasi diri, kesadaran sosial, manajemen stres, sifat empati, sifat kebahagiaan, dan sifat optimisme

4. Indikator pengukuran teori kecerdasan emosional

Krishnan dan Awang (2025) Tidak seperti kecerdasan umum, yang berfokus pada pemecahan masalah dan penalaran logis, kecerdasan emosional memiliki dimensi emosional yang mendasari hubungan interpersonal, kesadaran diri, dan pengambilan keputusan. Berikut merupakan beberapa indikator Pengukuran Teori kecerdasan emosional menurut para ahli:

- 1) Tes kecerdasan emosional Mayer Salovey Caruso (MSCEIT) menurut Mayer dan Salovey (2003) skala kecerdasan emosional multifaktor (MSCEIT) adalah kuesioner berbasis kinerja atau berbasis kemampuan yang dikembangkan untuk mengukur empat cabang (keterampilan khusus) yaitu:

- Memahami emosi (*Perceiving Emotions*): kemampuan untuk mengenali perasaan sendiri dan orang-orang di sekitar. Memahami emosi diukur dengan tugas wajah dan gambar
- Menggunakan emosi untuk memfasilitasi pikiran, (*Facilitating Thought*): kemampuan untuk menggunakan emosi dalam tugas-tugas kognitif seperti pemecahan masalah dan kreativitas diukur dengan tugas sensasi dan fasilitasi
- Memahami emosi, (*Understanding Emotions*): kemampuan untuk memahami emosi yang kompleks dan rantai emosi, bagaimana emosi bertransisi dari satu tahap ke tahap lainnya. diukur dengan tugas campuran dan perubahan
- Mengelola emosi. (*Managing Emotions*): Kemampuan untuk mengatur emosi diri sendiri dan orang lain. diukur dengan tugas manajemen emosi dan hubungan emosional. Menurut Banguna dan Iswarib (2015) Penggunaan pengukuran MSCEIT meliputi: Seleksi dan promosi, pengembangan karir, pembinaan eksekutif dan pengembangan kepemimpinan, konseling dan terapi, seminar dan lokakarya.

2) *Emotional intelegent scale* (WEIS) pengukuran Wong & Law (2002) adalah skala kemampuan laporan diri yang didasarkan pada kerangka teoritis dari Mayer dan Salovey (2003). Menurut Wong & Law (2002) kecerdasan emosional harus didefinisikan sebagai serangkaian kemampuan yang terkait dengan definisi mandiri atau *selfreport*. Wong dan law mengembangkan WLEIS terdiri dari 16 item untuk mengukur dengan 4 indikator yaitu:

- Penilaian dan ekspresi emosi dalam diri (*Self Emotional Appraisal*; SEA). Hal ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memahami emosi terdalam mereka dan mampu mengekspresikannya secara alami. Orang yang memiliki kemampuan tinggi dalam bidang ini akan merasakan dan mengakui emosi mereka jauh sebelum kebanyakan orang.
- Penilaian dan pengenalan emosi pada orang lain (*Other's Emotional Appraisal*; OEA). Hal ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk memahami dan memahami emosi orang-orang di sekitar mereka. Orang yang memiliki kemampuan tinggi dalam hal ini akan jauh lebih peka terhadap perasaan emosi orang lain serta membaca pikiran mereka.
- Pengaturan emosi dalam diri (*Regulation of Emotion*; ROE). Hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk mengatur emosi mereka, sehingga memungkinkan pemulihan yang lebih cepat dari klimaks dan tekanan emosional. Seseorang yang memiliki kemampuan tinggi dalam aspek ini mampu mengendalikan perilaku mereka saat mereka memiliki suasana hati yang ekstrem.
- Penggunaan emosi untuk memfasilitasi kinerja (*Use of Emotion*; UOE). Hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memanfaatkan emosinya dengan mengarahkannya Halimi, *et al*, (2021)

3) Inventarisasi kecerdasan emosional EQ-i (*Bar-On*) (1997) Skala pengukuran EQ-I (*Bar-On*) berdasarkan Krishnan dan Awang (2025)

EQ-I (*Bar-On*) termasuk dalam aliran tiga (instrumen kecerdasan emosional laporan diri campuran). ukuran laporan diri dari perilaku cerdas emosional dan sosial yang saling terkait. Kecerdasan emosional yang dikategorikan menjadi tiga model dikenal sebagai model kemampuan. Tes psikometri yang dikembangkan adalah kuesioner laporan diri yang terdiri dari 133 pertanyaan singkat model campuran dan model sifat. Menguraikan 5 dimensi sebagai berikut:

- Intrapersonal: kesadaran diri emosional, ketegasan, penghargaan diri, aktualisasi diri, kemandirian
- Interpersonal: hubungan interpersonal, empati, tanggung jawab sosial Kemampuan beradaptasi: pemecahan masalah, fleksibilitas, pengujian realitas
- Manajemen stres: toleransi stres, pengendalian impuls
- Suasana hati umum: optimisme, kebahagiaan

- 4) Kecerdasan emosional (*TEIQue*), Model Petrides dan Furnham (2001) menurut Petrides dan Furnham (2001) (*TEIQue*) kecerdasan emosional (EI) adalah serangkaian keyakinan diri (self-perceptions) dan kecenderungan emosional yang melekat pada seseorang. Konsep ini fokus pada bagaimana individu merasakan dan mengelola emosinya, bukan pada kemampuan yang diukur dalam tes objektif. EI tercermin dalam perilaku yang konsisten di berbagai situasi emosional, di mana empat indikator digunakan untuk mengukur aspek-aspek yang mewakili perilaku khas, bukan kinerja maksimal. Yang mengukur 4 Indikator,

dengan item aspek mewakili perilaku khas daripada kinerja maksimal.
yang didasarkan pada:

- *Well-being* (Kesejahteraan)
- *Self-control* (Kontrol Diri)
- *Emotionality* (Emosionalitas)
- *Sociability* (Sosialitas)

5) Kecerdasan emosional kompetensi (*Emotional Competence Inventory - ECI*) Daniel Goleman (1995) berpendapat bahwa individu dilahirkan dengan potensi EI umum yang menentukan potensi mereka untuk mempelajari kompetensi emosional. yang didasarkan pada pengukuran:

- Kesadaran diri (*Self-Awareness*)
- Pengelolaan diri (*Self-Management*)
- Kesadaran sosial (*Social Awareness*)
- Keterampilan sosial (*Relationship Management*)

Pada pengukuran indikator kecerdasan emosional peneliti memilih menggunakan pengukuran (WLEIS) Wong dan Law (2002) yang mengembangkan skala kecerdasan emosional didasarkan pada kerangka teoritis dari Mayer dan Salovey (2003) dengan 4 indikator yang dijabarkan dalam 16 item, penggunaan indikator ini sekaligus yang dimaksud adalah item yaitu kemampuan individu untuk mengidentifikasi, menggunakan, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri serta emosi orang lain secara efektif. Menurut Hussain *et al* (2018) berpendapat kecerdasan emosional sebagai bagian dari kecerdasan sosial yang mengharuskan orang untuk memantau perasaan mereka sendiri serta perasaan orang lain untuk penilaian dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Menurut Wong & Law (2002) Upaya pengembangan ini dapat

memfasilitasi lebih banyak studi *Emosional Intelijen* untuk masyarakat negara-negara asia lainnya secara umum. yang juga digunakan dalam beberapa penelitian di negara asia seperti pada Judith dan Riani (2024), Mustafa, M.J *et al* (2023) , Di *et al.*, (2022), Zhang et al., (2025) yang memberikan hasil signifikan.

2.1.2. Keadilan Organisasional (OJ)

1. Pengertian keadilan organisasional

Tornroos (2018) Keadilan organisasional dikonseptualisasikan dengan tiga komponen: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Meskipun komponen-komponen ini saling berkorelasi, namun telah terbukti bahwa mereka berbeda. Keadilan distributif muncul dari teori ekuitas, yang menyatakan bahwa individu membandingkan hasil seperti (hadiah, kondisi kerja) dengan masukan (usaha, keterampilan), dibandingkan dengan individu lain. Karena keadilan hasil yang dirasakan ini tidak dapat sepenuhnya menjelaskan reaksi karyawan terhadap ketidakadilan, para sarjana psikologi sosial mengalihkan fokus dari hasil ke proses di mana hasil dialokasikan pada keadilan prosedural. Keadilan prosedural tercapai apabila karyawan memiliki hak bersuara selama proses pengambilan keputusan atau apabila proses tersebut dianggap konsisten, bebas bias, akurat dan etis. Komponen ketiga keadilan organisasional, keadilan interaksi, berkaitan dengan aspek interpersonal dari praktik dan perilaku organisasi terhadap karyawan. Persepsi keadilan interaksi muncul dari kesopanan, kejujuran dan rasa hormat yang dirasakan karyawan dalam proses komunikasi dengan atasan.

Mladen (2023) Menurut kerangka kerja keadilan organisasional, keadilan dibangun secara sosial dan bergantung pada pandangan orang yang melihatnya. Perspektif normatif tentang keadilan biasanya tidak disertakan

dalam penelitian tentang keadilan organisasional, dan menciptakan standar keadilan universal tidak dianggap sebagai tujuan utama bidang penelitian ini. Tujuan utama keadilan organisasional adalah untuk mengukur, menganalisis, dan mengevaluasi dampak persepsi keadilan subjektif di tempat kerja.

2. Faktor yang dipengaruhi dan mempengaruhi keadilan organisasional

Myers dan Paul (2020) Keadilan organisasional dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut:

- 1) Keadilan distributif: berfokus pada persepsi hasil, seperti tingkat gaji, jadwal kerja, tanggung jawab pekerjaan, dan sejauh mana orang merasa dihargai secara adil atas upaya mereka. penilaian yang dibuat karyawan tentang distribusi sumber daya, atau siapa yang mendapatkan apa. Terdapat tiga kategori di mana organisasi dan manajer mungkin berharap untuk mencapai keadilan dengan hasil: ekuitas, kesetaraan, dan kebutuhan. ekuitas,
- 2) Keadilan prosedural: berfokus pada apakah hasil didasarkan pada prosedur representatif yang bebas dari bias, diterapkan secara konsisten, dan menawarkan kesempatan bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat dan mengajukan banding atas keputusan tersebut. serta proses pengambilan keputusan yang adil.
- 3) Keadilan interaksional: berfokus pada apakah pembuat keputusan/komunikator bersikap baik, penuh perhatian, hormat, dan terbuka.

Sarwar *et al* (2023) Keadilan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, keadilan merupakan inti dalam meningkatkan keputusan, penugasan tugas, alokasi penghargaan,

jenis pertukaran sosial lainnya dan masalah keadilan dalam organisasi. Keadilan organisasional dan penerapannya merupakan teori yang diterima dipelajari secara luas di berbagai organisasi termasuk untuk keamanan kerja, PHK, kepercayaan. Keadilan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Keadilan organisasional digunakan untuk menggambarkan fungsi keadilan yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa peneliti telah menjelaskan bahwa penerapan keadilan oleh karyawan dapat memberikan efek positif pada berbagai aspek perilaku organisasi, khususnya tingkat kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi, kepercayaan organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan serta loyalitas pelanggan. Keadilan merupakan salah satu faktor pendorong terpenting yang mempengaruhi kinerja, perilaku, dan emosi tenaga kerja, Keadilan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, tanggung jawab organisasi, dan kesehatan fisik dan mental karyawan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja.

3. Teori keadilan organisasional

Dewantoro *et al*, (2022) pada penelitian-penelitian terdahulu yang membahas tentang keadilan objektif dengan tiga dimensi. Ketiga dimensi keadilan objektif tersebut meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Menurut hasil penelitian OJ memengaruhi cara karyawan dan organisasi berpikir, bertindak, dan berkinerja. Dengan temuan ini, kerangka kerja konseptual untuk hubungan antara penyebab dan hasil Keadilan organisasional dapat dikembangkan.

Mladen (2023) Ada empat dimensi keadilan yang merupakan elemen utama dari keadilan organisasional yaitu: keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional yang akan digunakan dalam penelitian ini:

1. Keadilan distributif, Studi awal tentang keadilan organisasional lebih terfokus pada keadilan distributif. Keadilan distributif sebenarnya didasarkan pada teori ekuitas Adams. Adams mengonseptualisasikan keadilan dengan menyatakan bahwa karyawan menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara adil di tempat kerja dengan membandingkan rasio hasil mereka sendiri (seperti gaji atau status) dengan masukan (seperti usaha atau waktu). Sederhananya, menyarankan bahwa seorang individu menghitung rasio masukan-hasil yang dirasakannya dan kemudian membandingkan rasio ini dengan rasio referensi lain. Rasio masukan-hasil yang tidak sama antara individu dan referensi lain (yaitu adanya ketidakadilan) menyebabkan perasaan ketidakadilan yang dialami oleh kedua belah pihak. Termotivasi oleh perasaan tidak nyaman ini, kedua belah pihak akan memperbaiki situasi yang tidak adil dengan bereaksi secara perilaku (misalnya mengubah kinerja pekerjaan). Sejak saat itu keadilan distributif menjadi lebih relevan dalam penelitian perilaku organisasi.
2. keadilan prosedural, keadilan prosedural sebagai keadilan yang dirasakan dari prosedur yang menyusun alokasi hasil. Kilach Judith, Riani (2024), keadilan prosedural melibatkan persepsi orang bahwa mereka memiliki hak bicara selama proses

pengambilan keputusan dan bahwa prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk membuat keputusan tersebut adil dan bebas dari bias. Hal ini telah menjadi definisi umum keadilan prosedural. Leventhal mengusulkan enam norma sebagai antecedent untuk menetapkan prosedur yang adil: konsistensi, bebas dari bias, dapat dikoreksi, representasi, dan etika.

3. Keadilan interaksional: Keadilan interpersonal dan informasional. Selain prosedur formal, karyawan menghargai perlakuan interpersonal yang mereka terima dari pihak berwenang. Keadilan perlakuan interpersonal, yang diperkenalkan oleh Bies dan Moag pada tahun 1986, disebut keadilan interaksional. Mereka mendefinisikan keadilan interaksional sebagai kualitas perlakuan interpersonal yang diterima orang selama penerapan prosedur pengambilan keputusan formal. Ada empat norma keadilan interaksional: rasa hormat, kepatutan, kejujuran, dan pembenaran. Greenberg selanjutnya mengklasifikasikan keadilan interaksional menjadi dua dimensi, yang dapat dinamakan keadilan interpersonal dan informasional dan mendefinisikan keadilan interpersonal sebagai sisi sosial dari keadilan distributif dan keadilan informasional sebagai sisi sosial dari keadilan prosedural. Keadilan interpersonal didasarkan pada aturan rasa hormat dan kepatutan, sedangkan keadilan informasional didasarkan pada aturan kejujuran dan pembenaran.

Hussain *et al* (2018) ada dua jenis keadilan interaksi biasanya dibedakan: keadilan interpersonal dan informasi. Keadilan interaksional mengacu pada bagaimana otoritas memperlakukan bawahan mereka dan bagaimana bawahan tersebut menanggapi persepsi tersebut. Ini juga tentang bagaimana informasi diberikan dan apakah orang yang terpengaruh oleh suatu keputusan bersikap sopan dan hormat, sebagaimana dibuktikan oleh fakta bahwa keputusan tersebut ditangani dengan kesopanan dan rasa hormat

4. Indikator pengukuran teori keadilan organisasional

Menurut Faeq dan Ismael (2022) keadilan organisasional bertindak sebagai perekat yang menyatukan orang-orang dan mendorong kerja sama tim, sementara ketidakadilan bertindak sebagai pelarut korosif yang merusak hubungan sosial. Ada tiga aspek yang bisa diukur dari keadilan organisasional, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Berikut merupakan beberapa indikator Pengukuran Teori Keadilan organisasional menurut para ahli, sebagai berikut:

Teori pengukuran keadilan distributif menurut Adams (1963) *Equity Theory* (Teori Ekuitas) berpendapat bahwa individu membandingkan rasio masukan (inputs) yang mereka berikan ke dalam suatu hubungan atau pekerjaan dengan hasil (outcomes) yang mereka terima, dan membandingkan rasio ini dengan rasio masukan/hasil dari individu lain yang relevan. Yang diukur berdasarkan: Masukan (*Inputs*): Usaha (*effort*), Keterampilan (*skill*), Pengalaman (*experience*), Pendidikan (*education*), Waktu (*time*), Loyalitas (*loyalty*), Dedikasi (*dedication*) dan Hasil (*Outcomes*): Gaji/Upah (*pay/salary*),

Tunjangan (benefits), Pengakuan (recognition), Promosi (promotion), Keamanan kerja (job security), Kondisi kerja (working conditions)

Teori pengukuran keadilan prosedural (*Procedural Justice Theory*) Rupp dan Cropanzano (2002) mengembangkan konsep keadilan organisasional yang multifase menggunakan kerangka pertukaran sosial, bagi pemberi kerja maupun karyawan dalam bentuk komitmen timbal balik. Pengukuran Keadilan Prosedural Organisasional (*Organizational Procedural Justice* - OPJ) dalam bentuk penilaian hasil, prosedur penilaian kinerja, kebijakan promosi, sistem kompensasi dan keadilan prosedural supervisor (*Supervisory Procedural Justice* - SPJ) dalam bentuk penilaian yang merujuk kepada pihak tertentu yang bertanggung jawab, atasan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan pekerjaan, membuat keputusan penting yang mempengaruhi bawahan, memberikan dukungan prosedur yang adil dan bisa diikuti, memberikan pedoman atau pengambilan keputusan dan informasi seputar hasil keputusan, prosedur, dan bagaimana mereka diperlakukan oleh berbagai pihak yang berinteraksi selama bekerja.

Teori pengukuran keadilan (Bies & Moag, 1986) mengatakan bahwa keadilan tidak hanya tentang hasil (distributif) atau prosedur (prosedural), tetapi juga tentang kualitas perlakuan interpersonal yang diterima individu dari pembuat keputusan. Yang diukur berdasarkan :

- Perlakuan yang adil (*Fair Treatment*): Seperti rasa hormat, kesopanan, dan martabat.
- Kualitas Penjelasan (*Quality of Explanations*): Kejujuran, ketepatan waktu, dan kelengkapan informasi yang diberikan mengenai keputusan.

Teori pengukuran keadilan organisasional Colquitt (2001) model empat faktor mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah konstruksi empat dimensi yang berbeda namun saling terkait. Teori ini terdiri dari empat dimensi yang berbeda dan terpisah: distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Menurut Ismail. *et al.* (2018) Dengan mengembangkan sebuah pengukuran dan menggunakan analisis faktor konfirmatori untuk empat dimensi keadilan organisasional yang berbeda. Pengukuran Keadilan organisasional melalui skala yang diukur berdasarkan:

- Keadilan distributif: menunjukkan hasil yang diperoleh melalui pekerjaan (gaji, kenaikan gaji, promosi, premi, dll.).
- Keadilan prosedural: mengacu pada prosedur yang digunakan karyawan di organisasi untuk membuat keputusan dan memperoleh hasil. seperti konsistensi, bebasan dari bias, akurasi, kesempatan memberikan masukan, kemungkinan untuk memperbaiki kesalahan, dan etika prosedur.
- Keadilan interpersonal: mencerminkan kepribadian yang membuat keputusan dalam pekerjaan (manajer, penyelia, penanggung jawab sektor, dll.). Apa yang sering terjadi perlakuan yang sopan, bermartabat, dan penuh hormat, serta tidak adanya komentar yang tidak pantas atau tidak sopan.
- Keadilan informasional: mengacu pada individu tentang prosedur dan keputusan. Ini berkaitan dengan kebenaran, kejujuran, kecukupan, dan ketepatan waktu informasi yang disampaikan terkait keputusan atau prosedur yang relevan.

Pada pengukuran indikator keadilan organisasional peneliti memilih menggunakan pengukuran skala Colquitt *et al* (2001), Menurut Omar *et al.* (2018) teori ini mencakup hal penting karena keadilan organisasional sebagai konstruk multidimensi sejak munculnya studi-studi dasar tentang keadilan organisasional dan Berdasarkan temuan meta-analisis Colquitt *et al* (2001), terdapat konsensus di antara para pakar tentang multidimensi konstruk keadilan kerja. Dengan 4 indikator yang dijabarkan dalam 20 item, penggunaan indikator ini sekaligus yang dimaksud mencakup dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Pengukuran ini banyak dipakai dalam penelitian terbaru diantaranya. Moon *et al* (2024), Hussain *et al* (2023), Zhang dan Jia (2024)

2.1.3. Kepuasan Kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

Teori Belur (2024) Locke mendefinisikan kepuasan kerja sebagai, keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja, kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Newstorm mendefinisikan Kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan dan emosi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan yang dengannya karyawan memandang pekerjaan mereka, maksudnya; Kepuasan dan motivasi sangat berbeda satu sama lain. Kepuasan kerja melibatkan sikap dan perasaan. Kepuasan kerja pada dasarnya berkaitan dengan perasaan dan keyakinan yang dimiliki orang tentang pekerjaan mereka saat ini dan berbagai aspeknya - peran yang mereka lakukan di sana; penghargaan yang mereka dapatkan. Pemegang

pekerjaan menilai pekerjaan dan pengalaman kerja mereka untuk mencapai kesimpulan tentang perasaan mereka.

Rokeman,*et al* (2024) Teori Maslow, Teori ini menggambarkan manusia sebagai entitas rasional yang terus-menerus memotivasi diri mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka. Teori Maslow menempatkan penekanan signifikan pada kepribadian individu dan konsep motivasi yang komprehensif. Akibatnya, individu dengan tingkat motivasi yang tinggi lebih mungkin untuk mencapai tujuan hidup mereka. Manusia memiliki kebutuhan dasar. Kebutuhan mendasar ini berfungsi sebagai penentu kepuasan manusia dan mempengaruhi perjalanan menuju aktualisasi diri. Teori Maslow menyarankan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan mendesak karyawan yang dapat menimbulkan sikap dan perilaku negatif. Secara bersamaan, teori ini menawarkan organisasi kesempatan untuk memenuhi kebutuhan yang berpotensi menjadi sumber motivasi bagi karyawan.

Teori Dua Faktor Herzberg (1968), menggarisbawahi pentingnya pemenuhan kebutuhan diri dan kebutuhan motivasi dalam proses pengembangan diri. Menurut teori tersebut, kepuasan kerja individu dapat diharapkan berdasarkan dua faktor utama yaitu;

- 1) Sejauh mana motivasi memenuhi kebutuhan pribadi seseorang di tempat kerja, yang digambarkan dalam dua kategori faktor yang berbeda, faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan dan faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan. Herzberg berpendapat bahwa kebutuhan tingkat tinggi, seperti persyaratan psikologis seperti status, kesadaran diri, pertumbuhan, dan prestasi, cenderung memberikan pengaruh dominan pada motivasi dan kepuasan karyawan terkait peran pekerjaan mereka.

Sebaliknya, kebutuhan fisiologis, termasuk gaji dan keamanan, cenderung membangkitkan perasaan tidak puas. Kedua faktor motivasi ini dicirikan oleh volatilitasnya dan kebutuhan penting untuk pemenuhan. kesimpulanya bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tidak berada dalam kontinum yang sama. Akibatnya, ia berpendapat bahwa motivator dapat menimbulkan kepuasan atau ketidakpuasan.

- 2) Sedangkan faktor higienis menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada dan tidak adanya ketidakpuasan jika ada. Penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa faktor motivasi dan higienis memberikan pengaruh yang berbeda-beda di berbagai sektor, industri, dan bidang karir. Misalnya, pegawai negeri cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor higienis daripada rekan-rekan mereka di sektor swasta. Di sisi lain, pekerja penjualan langsung ditemukan lebih rentan terhadap dampak faktor higienis daripada motivator.

Lee (2023) Teori dua faktor merupakan teori populer yang memfasilitasi identifikasi kepuasan kerja dalam organisasi. Seperti yang ditunjukkan pada teori dua faktor terdiri dari faktor motivasi & higienis yang mempengaruhi kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja. Dalam hal ini Faktor motivasi dengan kinerja karyawan dan mewakili faktor intrinsik pekerjaan, termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan, tanggung jawab, kemajuan, dan kesempatan untuk berkembang. Meskipun ketidakpuasan tidak akan terjadi jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, sikap terhadap pekerjaan seseorang akan menjadi lebih positif jika terpenuhi. Sebaliknya, faktor higienis berkorelasi dengan lingkungan kerja, yang mencerminkan aspek ekstrinsik seperti kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan, kondisi kerja, gaji & tunjangan, kehidupan pribadi,

status, dan keamanan kerja. Faktor higienis hanya mengurangi ketidakpuasan kerja dan tidak menciptakan kepuasan.

2. Faktor yang dipengaruhi dan mempengaruhi kepuasan kerja

Namal (2023) berdasarkan teori Rosenstiel (1992) mengemukakan faktor-faktor yang lebih rinci, tentang faktor-faktor dan indikator kepuasan kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor sebagai berikut:

- 1) Hubungan antarpribadi manusia: Seperti kualitas solidaritas, dukungan, sikap dan perilaku dalam hubungan sosial di dunia kerja.
- 2) Kerjasama: Hubungan yang baik antar staf, tim berorientasi pada, keharmonisan antar karyawan, kerjasama saling menguntungkan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Kondisi kerja: Faktor eksternal seperti kebisingan, panas, bau yang tidak sedap.
- 4) Struktur bekerja: gaya pekerja modern seperti membagi pekerjaan, memperkaya rotasi pekerja.
- 5) Keamanan kerja: Perlindungan terhadap hal-hal yang tidak diinginkan, seperti; Syarat pemecatan dan keamanan tempat kerja.
- 6) Kesehatan dan keselamatan kerja: Perlindungan terhadap resiko yang mengancam keselamatan di tempat kerja, integritas fisik dan pencegahan pelanggaran.

Suleman (2020) berdasarkan teori Herzberg et al. (1959), ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu prestasi, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengakuan, dan kemajuan, yang bertindak sebagai prediktor kuat kepuasan kerja. Prediktor lainnya adalah pengawasan, kebijakan

perusahaan, kebijakan administrasi, kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal.

Lester (1987), komponen utama kepuasan kerja adalah pengawasan, kondisi kerja, kolega, pekerjaan itu sendiri, gaji, tanggung jawab, keamanan, pengakuan, dan kemajuan.

Sonmezer dan Eryaman (2008) menjelaskan bahwa gaji, kemajuan, pemanfaatan kemampuan, status sosial, kondisi kerja yang kondusif, hubungan baik, keamanan, dan kreativitas adalah elemen penting kepuasan kerja personel pendidikan.

Luthans (1998) menegaskan bahwa dalam kondisi kerja yang menguntungkan, misalnya lingkungan yang bersih dan menarik, karyawan akan melakukan pekerjaan mereka secara efektif dan sukses. Sebaliknya, dalam lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, seperti lingkungan yang panas dan bising, karyawan tidak akan menyelesaikan pekerjaan mereka dan selanjutnya mengalami ketidakpuasan.

Carrell *et al.* (1998) menyatakan bahwa kepuasan didorong di bawah pengawasan yang efektif dan karyawan menganggap supervisor mereka sebagai orang yang simpatik, kooperatif, cakap, dan sukses. Pengawasan yang tidak efektif terdiri dari perlakuan diskriminatif terhadap supervisor dan ketidakmampuan untuk menanggapi masalah pekerja, yang dengan demikian berkontribusi pada ketidakpuasan kerja

Waqas *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa pengakuan, penghargaan, dan lingkungan tempat kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun sebaliknya, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

Prihadini, (2021) Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja:

- 1) Pemenuhan kebutuhan, kepuasan ditentukan oleh tingkat karakteristik pekerjaan yang menyediakan kesempatan bagi individu untuk memenuhi kebutuhannya
- 2) Kesenjangan, kepuasan merupakan hasil dari terpenuhinya harapan. Terpenuhinya harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Ketika harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, individu akan merasa puas jika menerima manfaat di atas harapan.
- 3) Pencapaian nilai, kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan pemenuhan nilai-nilai kerja individu yang penting.
- 4) Keadilan, kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- 5) Komponen genetik, kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat-sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini mengandung makna bahwa perbedaan karakteristik individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan kerja.

Dhamija dan Singla (2017) menemukan hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi. faktor-faktor dan indikator kepuasan kerja mengungkapkan bahwa:

- 1) Sistem gaji: Karena upah memainkan peran penting dalam upaya menjamin kondisi kehidupan, maka upah secara umum merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesejahteraan masyarakat.
- 2) Harapan karier: Jika karyawan ambisius dengan ide membuat sebuah karier dalam sebuah organisasi, ini tidak hanya dijelaskan oleh harapan akan peningkatan pendapatan. Keinginan untuk maju juga mungkin terkait peluang untuk kepemimpinan, otonomi atau prestise itu datang dengan sebuah yang baru posisi lebih tinggi, yang terkadang langka.
- 3) Keamanan pekerjaan: banyak individu, bekerja keinginan untuk rasa aman, dan melakukan nya untuk mempertaruhkan dari kehilangan pekerjaan, adalah pilihan pertama dalam hubungan kehidupan kerja.
- 4) Lingkungan kerja dan budaya Perusahaan: Dalam penelitian ilmiah tentang kepuasan kerja, iklim kerja dan lingkungan kerja selalu dianggap sangat penting. Dalam kerangka ini, klasifikasi biasanya dibuat antara "hubungan baik dengan atasan" dan "hubungan baik dengan rekan kerja
- 5) Kesehatan kerja: Kesehatan kerja memiliki dan seharusnya menjadi prioritas utama bagi para pemberi kerja maupun karyawan. Karena bekerja dalam lingkungan yang sehat dapat meningkatkan kinerja pribadi karyawan, hal itu juga berdampak positif pada produktivitas bisnis
- 6) Jam kerja dan fleksibilitas: Jam kerja harian dan mingguan seseorang merupakan faktor penting yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di berbagai dimensi. Khususnya, jam kerja panjang yang dilakukan dalam kondisi tidak sehat dapat berdampak negatif pada kesejahteraan fisik serta menyebabkan masalah mental, stres, dan depres
- 7) Isi dan jenis pekerjaan: Isi pekerjaan terdiri dari sejumlah besar tugas dan aktivitas individual, yang dapat terjadi secara individual atau dalam kombinasi.

- 8) Atribut sosial demografi: Alasan untuk ini adalah karena fakta bahwa faktor sosio-demografis dan pribadi yang berbeda terkait erat dengan pandangan seseorang tentang kehidupan kerja dan kondisinya, perilaku karakteristik, niat, tujuan, dan motivasi yang berbeda
- 9) Atribut psikososial (Refleksi Karakteristik Pribadi): Selain karakteristik sosio-demografis individu, karakteristik pribadi karyawan dalam konteks sikap dan perilaku mereka terhadap berbagai isu.
- 10) Meningkatnya kebutuhan dan perlunya perbandingan yaitu kepuasan individu menunjukkan kecenderungan untuk meningkat seiring waktu seiring dengan peningkatan gaji.

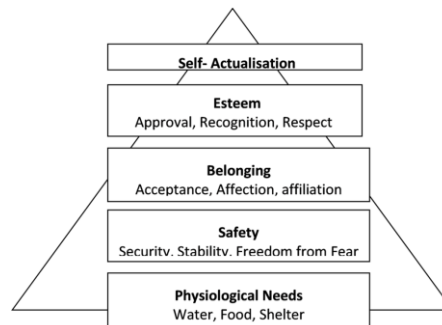
dipengaruhi oleh faktor penting yang terdiri dari lima faktor. Pertama, faktor individu, meliputi kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, dan orientasi terhadap pekerjaan. Kedua, faktor sosial, meliputi hubungan dengan rekan kerja, kerja kelompok dan norma, peluang interaksi, dan organisasi informal

3. Teori kepuasan kerja

McLeod (2007) Teori Maslow teori ini menggambarkan manusia sebagai individu rasional yang didorong oleh motivasi untuk memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka. Menurut teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow pada tahun 1954, keberadaan dan pemenuhan kebutuhan dasar ini sangat menentukan tingkat kepuasan manusia dan memengaruhi perjalanan seseorang menuju aktualisasi diri.

Maslow memberikan penekanan besar pada kepribadian individu dan konsep motivasi yang menyeluruh. Ia berargumen bahwa individu yang memiliki motivasi kuat akan lebih berpeluang untuk mencapai tujuan hidupnya. Teori ini divisualisasikan dalam bentuk Hierarki kebutuhan, yang menunjukkan

bagaimana kebutuhan manusia tersusun secara bertahap. Hirarki Kebutuhan Maslow (1954) menggambarkan perkembangan dalam memenuhi kebutuhan yang dimulai dari tingkat dasar digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1

Teori Kebutuhan Maslow (1954) dari penelitian milik:Shikalepo,E. E,(2020)

- *Self Actualization*
moralitas, kreativitas, spontanitas, penerimaan, pengalaman tujuan, makna, dan potensi batin
- *Self Esteem*
kepercayaan, prestasi, rasa hormat terhadap orang lain, kebutuhan untuk menjadi individu yang unik
- *Love and Belonging*
persahabatan, keluarga, keintiman, rasa keterhubungan
- *Safe and Security*
Inti, pekerjaan, properti, keluarga, dan kemampuan sosial
- *Physiological Need*
bernapas, makanan, air, tempat tinggal, pakaian, tidur

Sunarya (2022) *Teori Two Factor Herzberg* Teori ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang

memungkinnya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi. Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*). Menurut Herzberg faktor hygienis/extrinsic tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial. Sedangkan faktor motivation/intrinsic factor merupakan faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Jadi pemuasan terhadap kebutuhan tingkat tinggi (faktor motivasi) lebih memungkinkan seseorang untuk performa tinggi daripada pemuasan kebutuhan lebih rendah (hygienis).

Munir (2022) Teori kebutuhan McCLelland teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu: kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil, kebutuhan akan kekuatan (*need for power*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya dan kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab

4. Indikator pengukuran kepuasan kerja

Menurut Faridah, *et al* (2022) pengukuran kepuasan kerja merupakan perasaan umum yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini bisa menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan biasanya muncul dari perbandingan antara apa yang seseorang terima dari pekerjaannya (misalnya gaji, pengakuan, promosi) dengan apa yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan Kerja Spector, (1997) *Job Satisfaction Survey* (JSS) Yang diukur berdasarkan:

- 1) Gaji (*Pay*): Kepuasan terhadap jumlah gaji dan kompensasi.
- 2) Promosi (*Promotion*): Kepuasan terhadap peluang promosi.
- 3) *Supervision* (Supervisi): Kepuasan terhadap kualitas pengawasan dan dukungan dari atasan.
- 4) *Fringe Benefits* (Tunjangan Tambahan): Kepuasan terhadap tunjangan atau fasilitas di luar gaji (misalnya, asuransi, pensiun).
- 5) *Contingent Rewards* (Penghargaan Kontingen): Kepuasan terhadap pengakuan dan penghargaan yang didasarkan pada kinerja.
- 6) *Operating Procedures* (Prosedur Operasional): Kepuasan terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur di tempat kerja.
- 7) *Coworkers* (Rekan Kerja): Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja.
- 8) *Nature of Work* (Sifat Pekerjaan): Kepuasan terhadap tugas-tugas inti, isi pekerjaan, dan tantangan yang diberikan.
- 9) *Communication* (Komunikasi): Kepuasan terhadap kualitas dan keterbukaan komunikasi dalam organisasi.

Pengukuran kepuasan kerja berdasarkan Colquitt, J. A., *et al* (2013) Yang diukur berdasarkan:

- 1) Gaji, sebagai faktor multidimensi kepuasan kerja adalah besarnya upah atau uang yang diterima dan sejauh mana hal tersebut dapat dipandang sebagai sesuatu yang dianggap pantas dibandingkan dengan yang lain dalam organisasi;
- 2) Promosi, promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi, tampaknya hal tersebut mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja
- 3) Supervisi, supervisi merupakan kemampuan pemimpin untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku;
- 4) Rekan kerja, secara umum, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu. Kelompok kerja, khususnya tim yang “kuat”, berperan sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan bagi anggota individu;
- 5) Pekerjaan itu sendiri, kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber kepuasan yang utama, dimana pekerjaan memberikan penugasan yang baik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan bagi karyawan;
- 6) Altruisme, altruisme merupakan suatu tindakan sukarela yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan suatu perbuatan baik.

- 7) Status, status merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Status yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa cara seperti keterampilan dan keahlian, lamanya pelatihan, jumlah tanggung jawab sosial atau sikap kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja individu;
- 8) Lingkungan sosial, terdiri dari lingkungan kerja fisik dan psikologis. Karyawan akan merasa mudah dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya apabila kondisi sekelilingnya bersih, terang, tidak terlalu sempit dan berisik.

Indikator pengukuran kepuasan kerja dari Kreitner dan Kinicki, (2014) berdasarkan Kurnia (2022) mengidentifikasi ada lima model utama kepuasan kerja Yang diukur berdasarkan:

- 1) Pemenuhan kebutuhan, model ini menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya
- 2) Kesenjangan, harapan yang terpenuhi menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sepadan dengan kesempatan untuk mendapatkan promosi, dan apa yang sebenarnya diterima
- 3) Pencapaian nilai, pemikiran yang mendasari pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang
- 4) Keadilan, kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil karyawan diperlakukan di tempat kerja.

- 5) Komponen genetik, model disposisi atau genetika secara khusus didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi dari sifat-sifat pribadi dan faktor genetik.

Indikator kepuasan kerja dari Macdonald dan MacIntyre (1997), berdasarkan pada Andrade *et al.* (2020) Terdiri dari item yang menilai berbagai aspek kepuasan kerja, yaitu:

- 1) Kepuasan terhadap gaji
- 2) Beban kerja, rekan kerja
- 3) Peluang untuk kemajuan
- 4) Kepuasan kerja secara keseluruhan

kepuasan kerja dari Robbins dan Judge, (2015) berpendapat kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya, pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal. Yang diukur berdasarkan:

- Pekerjaan itu sendiri: yaitu pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuan
- Gaji/Upah: upah yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan
- Promosi, Rekan kerja: adanya kesempatan untuk promosi bagi karyawan
- Dan Supervisi: adanya kesesuaian supervisi dari atasan
- Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan: atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya.

Pada pengukuran kepuasan kerja peneliti memilih menggunakan pengukuran Robbins dan Judge, (2015), menurut Aisyaturrido *et al* (2021) Kepuasan kerja bersifat individual. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku baginya, hal ini sejalan dengan Robbins dan Judge, (2015) berpendapat kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Dengan 5 indikator yang dijabarkan dalam 10 item, penggunaan indikator ini sekaligus yang dimaksud mencakup kepuasan kerja itu sendiri, Gaji/Upah, Promosi, Rekan Kerja, dan Supervisi/Gaya Kepemimpinan. Terdapat penelitian yang merujuk pada teori ini seperti pada Mardan *et al* (2023), Aisyaturrido *et al* (2021), Ramayah *et al* (2023).

2.1.4. Niat Berpindah Kerja

1. Pengertian niat berpindah kerja

Norazuwa (2014) menyebut niat berpindah kerja sebagai keinginan yang disengaja dan sadar dari karyawan untuk meninggalkan organisasi mereka. Secara teoritis, hal ini merupakan yang terakhir dalam rangkaian kognisi penarikan, yang terdiri dari pikiran untuk berhenti dan niat untuk mencari pekerjaan alternatif.

Chiat (2019) tingkat pergantian karyawan yang tinggi menunda pekerjaan yang diproyeksikan dan merusak produktivitas total proyek. Ketika seorang karyawan dengan pengalaman dan pengetahuan di posisi tertentu berhenti bekerja, hal itu menyebabkan perlambatan dalam tugas yang dijadwalkan karena butuh waktu untuk menggantikan seseorang dengan pengalaman yang mendalam dengan pekerja baru dan pendatang baru membutuhkan waktu tertentu untuk belajar dan menindaklanjuti prosedur dan

pengalaman. Menurut Zheng (2015), perasaan tidak aman dalam bekerja terjadi pada karyawan yang tersisa dalam suatu organisasi ketika ada karyawan yang diberhentikan atau mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan karyawan yang tersisa juga harus mengambil tugas dan tanggung jawab tambahan ketika seseorang keluar.

Angie (2020) Niat berpindah kerja adalah kemungkinan seorang karyawan akan meninggalkan organisasi. Para peneliti mengukur niat berpindah kerja menggunakan interval waktu tertentu, dan mereka menganggapnya sebagai pilihan mengenai seorang individu yang meninggalkan perusahaan saat. Para ahli mencatat beberapa faktor yang mungkin berkontribusi terhadap meningkatnya pertimbangan seseorang untuk meninggalkan organisasi, termasuk kepuasan kerja dan keterikatan pekerjaan. perbedaan generasi juga dapat menyebabkan perbedaan dalam cara karyawan menilai pekerjaan mereka dan variasi dalam kelelahan pekerja, yang mengarah pada intensi turnover yang lebih tinggi.

TAM (2017) penelitian yang ada tentang niat pergantian telah menggunakan satu dimensi tunggal dari ukuran relasional, seperti komitmen organisasi atau kepercayaan, untuk memprediksi niat pergantian, studi ini berupaya memberikan kontribusi pada penelitian tentang hubungan karyawan dengan memperluas pengukuran kualitas hubungan organisasi-karyawan ke dalam beberapa dimensi (yaitu kepercayaan, saling mengendalikan, komitmen, dan kepuasan), TAM (2017) ini meneliti tiga antecedent niat berpindah kerja karyawan yaitu keadilan organisasional, keadilan pengawasan, dan budaya organisasi otoriter. Sementara keadilan organisasional mengacu pada persepsi individu tentang kewajaran perlakuan oleh suatu organisasi, keadilan

pengawasan mengacu pada persepsi individu tentang kewajaran prosedur atau keputusan yang dibuat oleh atasan. studi ini berupaya memberikan kontribusi pada penelitian tentang hubungan karyawan dengan memperluas pengukuran kualitas hubungan organisasi-karyawan ke dalam beberapa dimensi (yaitu kepercayaan, saling mengendalikan, komitmen, dan kepuasan).

Hasegawa *et al*, (2021) Niat berpindah kerja, didefinisikan sebagai intensi karyawan untuk secara sukarela meninggalkan pekerjaan atau pemberi kerja saat ini. Niat berpindah kerja sukarela dapat menimbulkan biaya yang signifikan bagi perusahaan karena kehilangan sumber daya manusia, termasuk pengurangan efisiensi sementara, tekanan pada staf yang tersisa, dan biaya penggantian. faktor internal dan eksternal memengaruhi intensi niat berpindah kerja, faktor internal meliputi dukungan organisasi yang dirasakan, keterampilan khusus perusahaan, komitmen organisasi sedangkan faktor eksternal meliputi sikap positif baik di dalam maupun di luar perusahaan.

2. Faktor yang dipengaruhi dan mempengaruhi niat berpindah kerja

Menurut Hasegawa *et al*, (2021) Faktor keinginan berpindah dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal:

- 1) Faktor internal: Dukungan organisasi dimana sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi mereka mengevaluasi kontribusi mereka secara adil dan benar dan mencoba mempertahankan kemampuan kerja anggota mereka. Di sisi karyawan, kenyamanan di tempat kerja dan perasaan diberi keleluasaan dalam cara melakukan pekerjaan mungkin berpengaruh. Perusahaan dapat meredakan masalah menunda dan

mendorong karyawan untuk berinvestasi dalam keterampilan khusus perusahaan dengan menunjukkan dukungan organisasi yang lebih besar.

Dan komitmen organisasi: afektif, berkelanjutan, dan normatif. Peluang karier karyawan harus dipertimbangkan dalam dua konsep terpisah, yaitu peluang aktual dan peluang yang dirasakan. Karyawan biasanya menetapkan tujuan karir dan jalur karier mereka sendiri, yang pada gilirannya mempengaruhi peluang karir yang mereka rasakan.

- 2) Faktor eksternal: Sikap positif dianggap sebagai salah satu sifat individu yang paling diinginkan yang dicari oleh perusahaan milik asing karena menunjukkan sikap dan pola pikir seseorang di tempat kerja dan kehidupan pribadi. Sikap positif menyiratkan evaluasi yang positif dan lebih baik atas kinerja karyawan itu sendiri, yang mengarah pada kecenderungan untuk tidak meninggalkan pekerjaan saat ini, sementara persepsi diri atau keyakinan pekerja yang positif mampu mempengaruhi dan mengendalikan kehidupan mereka sendiri, termasuk pekerjaan.

Zaineldee dan Awaad (2024) faktor-faktor niat berpindah kerja mempengaruhi beberapa hal yang sebagian besar berfokus pada faktor individu seperti:

- 1) Dukungan organisasi yang dirasakan menimbulkan tingkat keyakinan karyawan bahwa atasan mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan umum mereka. Menurut teori dukungan organisasi, karyawan lebih mungkin memperoleh opini yang baik tentang perusahaan jika mereka merasakan lebih banyak dukungan organisasi.

- 2) Kepuasan kerja: Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kepuasan seseorang terhadap tugas dan kerangka organisasi yang lebih besar tempat pekerjaan dilakukan. Penjelasan adalah bahwa karyawan yang bahagia senang semakin dekat dengan tempat kerja dan merasa sulit untuk meninggalkannya.
- 3) Komitmen organisasi: diidentifikasi sebagai faktor penting dalam meminimalkan pergantian karyawan. Menurut penelitian, karyawan yang lebih berdedikasi pada organisasinya cenderung tidak pindah.
- 4) Peluang kerja: pergantian karyawan dan peluang karier alternatif merupakan faktor yang berkontribusi pada definisi prospek karier.

Belete (2018) Keinginan berpindah mempengaruhi beberapa hal seperti:

- 1) Gaya kepemimpinan: Gaya kepemimpinan adalah cara dan tata krama yang dipilih oleh seorang manajer atau penyelia untuk bertindak terhadap karyawan atau bawahannya dan cara fungsi kepemimpinan dijalankan oleh mereka.
- 2) Variabel demografi: variabel demografi, seperti usia, pengalaman profesional (masa jabatan), status perkawinan, gelar profesional dan pengetahuan sebelumnya tentang profesi tidak memiliki pengaruh terhadap kemungkinan turnover intention.
- 3) Gaji: Karyawan di berbagai organisasi berusaha meningkatkan tingkat pendapatan mereka.
- 4) Budaya organisasi: Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan sikap yang dianut bersama dan dipelajari oleh para anggotanya

- 5) Komitmen organisasi: komitmen organisasi adalah keyakinan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi
- 6) Keadilan organisasional: Keadilan adalah konsep yang luas dan beraneka ragam yang terkait dengan non diskriminasi dan ketaatan yang adil terhadap perbedaan dalam berbagai disiplin ilmu.
- 7) Iklim organisasi: dampak iklim organisasi terhadap niat keluar dalam perusahaan memiliki dampak langsung pada niat untuk meninggalkan organisasi.
- 8) Peluang promosi: promosi sebagai kemajuan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang lebih besar dan gaji yang lebih tinggi, kondisi layanan yang lebih baik dan dengan demikian status yang lebih tinggi.
- 9) Gaji: Karyawan di berbagai organisasi berusaha untuk meningkatkan tingkat pendapatan mereka.
- 10) Stress kerja: Stres kerja merupakan faktor organisasi utama yang meningkatkan keinginan karyawan untuk berhenti yang akan berasal dari ambiguitas peran, konflik peran, beban kerja berlebih.
- 11) Kepuasan kerja: Kepuasan kerja adalah status dimana seseorang merasa puas dan senang dengan pekerjaannya.

3. Teori keinginan berpindah kerja

- 1) Model teoritis turnover Teori Beach (1987), dalam Zhang (2024) mengusulkan model pergantian karyawan sebagai proses penyaringan, dan uji kompatibilitas digunakan sebagai peran kunci dalam keputusan pergantian karyawan. Model ini menggambarkan tiga jalur pergantian karyawan.

- Terjadinya guncangan: Mengaktifkan rencana pergantian karyawan sebelumnya,
- Terjadinya guncangan: membuat karyawan segera pergi
- Ketika guncangan terjadi: karyawan memiliki peluang kerja eksternal, dan mereka membandingkan setiap peluang kerja melalui uji kompatibilitas dan uji manfaat, untuk memilih peluang yang memaksimalkan manfaat yang sesuai.

a. Teori Mitchell (2001) mengusulkan teori keterikatan pekerjaan berdasarkan model pertukaran yang sedang berkembang, yang berfokus pada hubungan yang antara karyawan dan organisasi serta komunitas akan menghambat pergantian karyawan.

2) Model pencarian evolusioner niat berpindah kerja karyawan.

Model pencarian kerja evolusioner mengasumsikan bahwa pencarian kerja yang berhasil memotivasi karyawan untuk keluar demi peluang kerja yang lebih baik dan mengusulkan model pencarian kerja evolusioner multi-tahap berdasarkan teori siberetik, yang secara dinamis menggambarkan tiga tahap pencarian kerja, yaitu pemindaian pasif, pencarian terfokus, dan menghubungi calon pemberi kerja

3) Teori yang dipinjam dari bidang lain dalam penelitian niat berpindah kerja.

Memilih empat teori yang lebih banyak dikutip, yaitu teori prospek, teori konservasi sumber daya, teori penentuan nasib sendiri, dan teori pertukaran sosial, dan merangkum pandangan emosional *turnover* dari teori peristiwa afektif, model perasaan-sebagai-informasi, dan

mekanisme penghindaran pendekatan hedonistik. Berikut ini, poin-poin utama dari teori-teori ini dan menganalisis keterbatasan masing-masing teori dan masalah ketika diterapkan pada penelitian *turnover*:

- Teori prospek: Berdasarkan hipotesis rasionalitas terbatas, teori prospek menjelaskan pengambilan keputusan orang dalam ketidakpastian. Menurut teori ini, ketika membuat keputusan dalam lingkungan yang tidak pasti, orang akan terlebih dahulu memilih titik acuan sesuai dengan nilai subjektif mereka, dan titik acuan tersebut secara langsung memengaruhi penilaian nilai keputusan berikutnya. Selain itu, individu menunjukkan kecenderungan penghindaran risiko dalam menghadapi keuntungan dan kecenderungan preferensi risiko dalam menghadapi kerugian.
- Teori konservasi sumber daya: Teori konservasi sumber daya, yang berasal dari studi stres, mengklaim bahwa potensi atau hilangnya sumber daya penting yang sebenarnya akan menimbulkan ancaman bagi manusia, dan individu akan berusaha untuk mempertahankan, melindungi, dan membangun sumber daya. Sumber daya dalam teori ini mencakup objek, karakteristik individu, kondisi, dan energi.
- Teori penentuan nasib sendiri: Teori penentuan nasib sendiri adalah teori makro tentang motivasi manusia yang berkembang dari penelitian tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan diperluas untuk mencakup penelitian tentang organisasi kerja dan domain kehidupan lainnya

- Teori pertukaran sosial: Ide inti dari teori pertukaran sosial adalah bahwa individu berpartisipasi dalam dan mempertahankan hubungan pertukaran dengan orang lain dengan harapan akan adanya imbalan
- Pandangan emosional tentang pergantian karyawan: Pandangan emosional tentang pergantian karyawan. Emosi memainkan peran penting dalam proses pergantian karyawan. Dengan menggabungkan poin-poin utama teori peristiwa afektif, model perasaan-sebagai-informasi, dan pendekatan hedonistik–mekanisme penghindaran dan penjelasannya tentang mekanisme pergantian karyawan, makalah ini merangkum pandangan emosional tentang pergantian karyawan.

4) Ringkasan logika teoritis yang ada

Untuk menunjukkan dengan lebih jelas poin-poin utama dari teori-teori di atas dan kontribusi serta keterbatasannya dalam penerapan penelitian turnover, kami menganalisis dan meringkasnya dari perspektif teoritis, interpretasi logis, entitas psikologis dan proses psikologis perilaku turnover serta keterbatasannya.

4. Indikator niat berpindah kerja

Berdasarkan Gustini et al. (2022) keinginan atau pikiran karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya, meninggalkan perusahaan tempatnya bekerja, dan mencari pekerjaan lain yang sesuai dengan keinginan. Indikator keinginan berpindah antara lain:

- 1) *Thinking Model*, Mobley (1977) Indikator pengukuran keinginan berpindah antara lain, terdapat tiga diantaranya:

- *Thinking of quitting* (Memikirkan untuk Berhenti): tahap awal dari niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Pada tahap ini, karyawan mulai mempertimbangkan atau merenungkan kemungkinan untuk berhenti. Mereka mungkin merasa tidak puas dengan pekerjaan saat ini, lingkungan kerja, atau berbagai faktor lainnya.
- *Intention to search* (Niat untuk Mencari Pekerjaan Lain): Setelah tahap memikirkan untuk berhenti, karyawan yang memiliki niat ini akan mulai secara aktif mencari informasi atau peluang pekerjaan lain.
- *Intention to quit*: Niat untuk berhenti ini adalah tahap paling akhir dan paling serius dari turnover intention. Pada tahap ini, karyawan tidak hanya memikirkan atau mencari, tetapi sudah memiliki niat yang kuat dan bulat untuk benar-benar berhenti dari pekerjaannya saat ini. Mereka mungkin sudah menentukan kapan akan berhenti, atau sedang menunggu tawaran pekerjaan yang sesuai. Ini menunjukkan bahwa keputusan untuk meninggalkan perusahaan sudah hampir final, dan hanya tinggal menunggu waktu atau kondisi yang tepat.

2) Teori *Job Embeddedness* Mitchell et al (2001) berdasarkan pada Felps (2023) Indikator pengukuran keinginan berpindah antara lain, terdapat tiga diantaranya:

- *Links* (Tautan/Koneksi): Jumlah dan kekuatan ikatan formal dan informal yang dimiliki individu dengan orang lain, aktivitas, dan institusi di tempat kerja (misalnya, hubungan dengan rekan kerja,

atasan, keterlibatan dalam proyek). Juga termasuk tautan di luar pekerjaan dengan komunitas (misalnya, teman, keluarga, organisasi).

- *Fit* (Kesesuaian): Seberapa baik kesesuaian antara pekerjaan individu, organisasi, dan lingkungan komunitas dengan nilai-nilai, tujuan, dan rencana hidup mereka.
- *Sacrifice* (Pengorbanan): Apa yang harus dikorbankan individu jika mereka meninggalkan pekerjaan dan/atau komunitas mereka (misalnya, tunjangan, prospek karier, hubungan sosial, kenyamanan hidup).

3) *Withdrawal Behavior Theory* Waskito & Putri (2021) Mengatakan bahwa indikator - indikator pengukuran keinginan berpindah antara lain:

- *Absenteeism is increasing* (Ketidakhadiran meningkat): Karyawan mulai lebih sering tidak masuk kerja, baik karena alasan sakit, urusan pribadi, atau alasan lain yang mungkin tidak sepenuhnya benar. Ini bisa menjadi tanda kurangnya komitmen dan motivasi untuk datang ke kantor.
- *Boredom in work* (Jenuh dalam pekerjaan): Karyawan menunjukkan tanda-tanda kebosanan atau kurangnya minat terhadap tugas-tugas mereka. Mereka mungkin kehilangan antusiasme, menjadi apatis, atau tidak lagi merasa tertantang oleh pekerjaan.
- *Increased violations or errors* (Peningkatan pelanggaran atau kesalahan): Karyawan mungkin mulai melakukan lebih banyak kesalahan dalam pekerjaan mereka, tidak mematuhi peraturan

perusahaan, atau menunjukkan penurunan kualitas kerja. Ini bisa disebabkan oleh kurangnya fokus, motivasi yang rendah, atau bahkan disengaja sebagai bentuk protes pasif.

- *Protests against superiors* (Protes terhadap atasan): Karyawan mungkin secara terbuka atau terselubung menunjukkan ketidaksetujuan atau ketidakpuasan mereka terhadap manajemen atau atasan. Ini bisa berupa keluhan yang lebih sering, diskusi negatif, atau penolakan halus terhadap instruksi.
- *Different behavior* (Perilaku yang berbeda): Ini adalah payung besar untuk perubahan perilaku umum yang tidak positif. Karyawan mungkin menjadi lebih menarik diri, kurang bersosialisasi, lebih mudah marah, atau menunjukkan sikap yang umumnya berbeda dari perilaku normal mereka. Ini menunjukkan adanya masalah emosional atau psikologis terkait pekerjaan.
- *Search for alternative jobs* (Mencari pekerjaan alternatif): Ini adalah indikator yang paling jelas. Karyawan secara aktif mencari peluang kerja lain di luar perusahaan. Seperti yang sudah kita bahas sebelumnya (dalam konteks *intention to search* dari Andriani et al.), ini bisa meliputi memperbarui resume, melamar pekerjaan, atau mengikuti wawancara. Ini adalah langkah konkret menuju *turnover*.

4) Jacobs & Roodt (2007) *Turnover Intention Scale* (TIS) yaitu merupakan keinginan subjektif seorang individu untuk meninggalkan organisasinya. Dengan indikator pengukuran keinginan berpindah antara lain:

- Mencakup berbagai aspek niat *turnover* yang relevan.
- Memiliki reliabilitas dan validitas yang tinggi.
- Dapat digunakan dalam berbagai konteks organisasi.

5) Teori *Unfolding Turnover* (Unfolding Turnover Theory) Mitchell dan Thomas (1994) Dengan indikator pengukuran keinginan berpindah antara lain:

- Jenis Kejutan: Apakah kejutan itu positif atau negatif, terkait pekerjaan atau tidak terkait pekerjaan.
- Reaksi terhadap Kejutan: Bagaimana karyawan menafsirkan dan bereaksi terhadap kejutan tersebut.
- Ada/Tidaknya Rencana Alternatif: Apakah karyawan sudah memiliki rencana alternatif sebelum kejutan terjadi.

Penelitian ini menggunakan penelitian Mobley *et al.* (1978) Menurut Kim (2017) Skala ini memiliki beberapa item yang menangkap aspek-aspek kognitif dan afektif dari keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan Item-item sederhana dan lugas. Hal ini diperkuat melalui pendapat Mobley *et al.* (1978) berdasarkan Maulino dan Eryandra (2024) bahwa niat berpindah kerja adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain sesuai pilihan mereka dan fokus pada persepsi karyawan tentang peluang karier dan niat mereka untuk berpindah. Dengan 3 indikator yang dijabarkan dalam 3 item, penggunaan indikator ini sekaligus yang dimaksud mencakup pemikiran untuk meninggalkan (*Thinking of Quitting*), niat untuk mencari pekerjaan baru (*Intention to Search for Alternatives*), niat berpindah kerja (*Intention to Quit*). Beberapa penelitian lain seperti pada Maulino dan

Eryandra (2024), Esterina *et al* (2025). yang telah terbukti berpengaruh signifikan dan menguraikan indikator dalam bentuk pernyataan langsung mengenai niat untuk berhenti.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

1. Bano et al., (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Bano *et al.*, (2021) berjudul “*Emosional Intelligence and job Satofication among medical teaching faculty*”. Sempel pada penelitian ini merupakan 68 anggota fakultas dengan total pengalaman mengajar lebih dari 0,5 tahun di Foundation University Medical College FUMC. Metode menggunakan skala Kecerdasan Emosional Wong dan Law - Versi Pendek (WLEIS), sedangkan JS diukur menggunakan skala Brayfield dan Rothas pada skala *Likert* 5 poin. Data dimasukkan dan dianalisis menggunakan SPSS versi 17. Skor WLEIS dikorelasikan dengan skor JS menggunakan korelasi Pearson *r*. Hasil menunjukkan Semua aspek kecerdasan emosional serta nilai kecerdasan emosional secara keseluruhan menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan nilai kepuasan kerja.

2. Singh et al (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Singh *et al.*, (2023) berjudul “*Emotional Intelligence, Occupational Stress, and Job Satisfaction at the Workplace*”. Sempel pada penelitian ini merupakan 353 dokter yang bekerja di rumah sakit swasta di wilayah Bengaluru, Karnataka, India. Metode Desain penelitian dari studi ini bersifat eksploratif deskriptif. Regresi linier berganda dilakukan dengan menggunakan SPSS. Hasil menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan kecerdasan emosional. Karyawan dengan skor EI

yang lebih tinggi mengalami kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang memiliki skor EI yang lebih rendah.

3. Deb et al. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Deb *et al.* (2023) berjudul “*Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business*” Sampel penelitian ini dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya tentang kecerdasan emosional dalam bisnis kecil. Bersamaan dengan itu, data dikumpulkan dari 355 responden, dengan tingkat respons valid sebesar 73,95%. Metode menggunakan SEM-PLS untuk mengukur validitas kerangka kerja teori dan menguji hipotesis. Hasil menunjukkan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan membentuk lima faktor kepuasan kerja (meliputi jam kerja, infrastruktur organisasi, kepemimpinan dan manajemen, lingkungan kerja, gaji, dan tunjangan lainnya)

4. Batista et al (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Batista *et al* (2022) berjudul “*Relationship between emotional intelligence, congruence, and intrinsic job satisfaction*” Sampel penelitian ini non-acak mencakup 486 individu dari berbagai segmen profesional. dari lembaga pendidikan tinggi negeri, dengan mahasiswa sarjana dan pascasarjana dari program profesional atau *stricto sensu*, profesor, dan teknisi dari berbagai bidang. Metode menggunakan model realistik, investigatif, artistik, sosial, giat dan konvensional (RIASEC). Hasil menunjukkan hubungan positif diidentifikasi antara kecerdasan emosional, kesesuaian orang-lingkungan, dan kepuasan kerja dari karyawan bank. Kecerdasan emosional

mengacu pada karakteristik pribadi yang stabil mengenai cara individu menangani proses emosional mereka dalam kehidupan sehari-hari

5. Suleman et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Suleman *et al.* (2020) berjudul “*Correlating Emotional Intelligence With Job Satisfaction: Evidence From a Cross-Sectional Study Among Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan*” Sampel untuk penelitian ini ada 402 dari 884 kepala sekolah menengah menggunakan teknik pengambilan sampel multi tahap. Metode analisis penelitian ini bersifat korelatif, deskriptif, dan kuantitatif, dan penelitian survei dengan alat statistik mean, deviasi standar, korelasi momen-produk Pearson, regresi linier berganda, dan analisis varians. menemukan bahwa ada korelasi positif sedang antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja.. bahwa kecerdasan emosional (Emotional Intelligence) memiliki hubungan yang positif, signifikan, dan kuat sebagai prediktor kepuasan kerja (Job Satisfaction). Kecerdasan emosional memprediksi kepuasan kerja, dan lima dimensinya yaitu integritas, stabilitas emosional, pengembangan diri, pengelolaan hubungan, dan perilaku altruistik, ditemukan sebagai prediktor substansial kepuasan kerja.

Tabel 2. 1

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Bano <i>et al.</i> , (2021)	<i>Emosional Intelligence and job Satofication</i>	Variabel: Career succes, Emotional	Sampel: 68 anggota fakultas	Terdapat korelasi positif yang kuat dan signifikan secara statistik antara kecerdasan emosional dan

		<i>among medical teaching faculty</i>	intelligence, Job satisfaction	Metode: SPSS versi 17.	kepuasan kerja. Lebih lanjut, korelasi positif dan signifikan secara statistik ini terlihat antara kepuasan kerja dan semua komponen kecerdasan emosional, yaitu; penilaian emosi diri, pengaturan emosi, penggunaan emosi, dan penilaian emosi orang lain. ini sangat penting bagi kemajuan fakultas kedokteran.
2.	Singh et al., (2023)	<i>Emotional Intelligence, Occupational Stress, and Job Satisfaction at the Workplace</i>	Variabel: Emotional Intelligence, Occupational Stress, and Job Satisfaction	Sampel: 353 dokter di Karnataka, India. Metode: linier berganda SPSS	Hasil menunjukkan Jika stres kerja meningkat, tingkat kepuasan kerja akan menurun. Kecerdasan Emosional dan stres kerja juga berkorelasi negatif, yang berarti jika kecerdasan emosional seseorang tinggi, pengalaman stres kerja akan menurun. Hubungan antara Kecerdasan Emosional dan kepuasan kerja berkorelasi positif, yang dapat dipahami seolah-olah seseorang memiliki Kecerdasan Emosional yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja juga akan meningkat
3.	Deb et al. (2023)	<i>Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job</i>	Variabel: Emotional intelligence, Job satisfaction, Firm	Sampel: 353 dokter di Karnataka, India.	Hasil menunjukkan Semua aspek kecerdasan emosional serta nilai kecerdasan emosional secara keseluruhan menunjukkan korelasi

		<i>satisfaction and firm performance of small business”</i>	performance, Small business, Structural equation modeling (SEM)	Metode: SEM-PLS	positif yang signifikan dengan nilai kepuasan kerja dan infrastruktur, kepemimpinan dan manajemen, gaji, jam kerja, lingkungan kerja, dan kecerdasan emosional sangat krusial bagi kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Kecerdasan emosional memediasi hubungan antara lima faktor kepuasan kerja
4.	Batista <i>et al</i> (2022)	<i>Relationship between emotional intelligence, congruence, and intrinsic job satisfaction</i>	Variabel: kesesuaian orang-lingkungan, kecerdasan emosional, kepuasan kerja intrinsik, kepribadian, keterampilan emosional, personality, emotional skills.	Sampel: 486 Pekerja Metode: realistis, investigatif, artistik, sosial, giat dan konvensional (RIASEC).	Hubungan positif teridentifikasi antara kecerdasan emosional, kesesuaian individu-lingkungan, dan kepuasan kerja intrinsik, dengan hubungan yang lebih tinggi pada kelompok dengan tuntutan interpersonal yang tinggi, yang menyoroti relevansi keterampilan emosional dalam segmen profesional. Kecerdasan Emosional mengacu pada karakteristik pribadi yang stabil mengenai cara individu menangani proses emosional mereka dalam kehidupan sehari-hari
5.	Suleman <i>et al.</i> (2020)	<i>Correlating Emotional Intelligence With Job Satisfaction: Evidence From a Cross-Sectional Study Among</i>	Variabel: Emotional intelligence, Job satisfaction, Firm performance,	Sampel: 402 kepala sekolah menengah Metode:	Kecerdasan emosional merupakan variabel dasar yang menjamin kepuasan kerja individu dan karenanya merangsang produktivitas organisasi secara keseluruhan. menemukan bahwa ada korelasi positif

		<i>Secondary School Heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan”</i> Sampel untuk penelitian ini ada 402 dari 884	Small business, Structural equation modeling (SEM	korelatif, deskriptif, dan kuantitatif, dan penelitian survei	antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional dapat memprediksi kepuasan kerja, dan lima dimensi, yaitu integritas, stabilitas emosional, pengembangan diri, pengelolaan hubungan, dan perilaku altruistik, ditemukan sebagai prediktor substansial kepuasan kerja. Hal ini jelas menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berhubungan langsung dengan kepuasan kerja; semakin tinggi kecerdasan emosional, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.
--	--	--	---	---	--

2.2.2. Kecerdasan Emosional Berpengaruh Terhadap Niat Berpindah Kerja

1. Imron et al (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Imron et al (2022) *The Effect of Emotional Intelligence Leadership Style Organizational Culture and Job Satisfaction on Turnover Intention in Banking*. Sampel sebanyak 179 karyawan dengan jabatan asisten di PT. Bank Jabar dan Banten (BJB) Tbk yang tersebar di Kantor Wilayah. Metode survei dengan menggunakan perangkat lunak SEM PLS. Menemukan bahwa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja pada karyawan bank. Artinya, karyawan bank yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu mengelola stres dan interaksi kerja, yang secara langsung membuat mereka kurang cenderung ingin keluar. niat berpindah kerja adalah hasil dari gabungan berbagai tekanan dan dukungan, dan EI hanyalah satu elemen kunci di antara faktor-faktor struktural dan budaya.

2. Kaplan dan Markenson (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Markenson (2024) berjudul *“The Role of Emotional Intelligence in Circuit Intention Among EMS Providers”*. Sampel dalam studi ini adalah 446 profesional Emergency Medical Services yang berpraktek. Metode melalui survei daring meliputi uji-t, korelasi Pearson, dan regresi linier, menggunakan perangkat lunak AMOS 24. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada niat untuk berpindah kerja, dengan faktor-faktor seperti kesehatan fisik, stres yang dirasakan. kecerdasan emosional (Emotional Intelligence / EI) berfungsi sebagai faktor pelindung (protektif) yang penting yang dapat mengurangi niat berpindah kerja (Turnover Intention) . EI yang lebih tinggi terbukti menghasilkan penurunan niat turnover pada tingkat global.

3. Giao et al (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Giao et al (2020) berjudul *“The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam”* Sampel Pengumpulan data untuk studi ini merupakan 722 karyawan di bank-bank di Vietnam. Metode penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) dengan program SmartPLS 3.0. Menemukan bahwa ada efek negatif dari kecerdasan emosional terhadap keinginan untuk berpindah kerja karyawan bagi industri perbankan di Vietnam.

4. Nugraha, R. (2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, R. (2024) berjudul *“The Role of Emotional Intelligence in Mitigating Employee Turnover: A Psychological*

Approach” Sampel pengumpulan data untuk studi ini data utama akademik, artikel dan makalah penelitian yang telah ditelaah. Metode penelitian ini menggunakan literatur (data sekunder). Jurnal. Hasil Studi ini menemukan bahwa tingkat kecerdasan emosional yang tinggi berperan sebagai penahan psikologis yang penting terhadap *turnover*.

5. Mufrada dan Farmaneshb. (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Mufrada dan Farmaneshb. (2021). berjudul “*The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence.*” Sampel Pengumpulan data untuk studi ini 200 anggota fakultas di lembaga pendidikan tinggi swasta Cyprus. Metode penelitian ini menggunakan penelitian dan analisis kuantitatif, dengan mengumpulkan data dari 200 anggota fakultas di lembaga pendidikan tinggi swasta. Hipotesis penelitian diuji oleh Smart PLS 3 (SEM). Menemukan bahwa peran kecerdasan emosional fakultas ini memiliki pengaruh terhadap konflik interpersonal di antara anggota fakultas dan keinginan untuk berpindah kerja.

Tabel 2. 2

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kecerdasan emosional berpengaruh terhadap niat berpindah kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Imron et al (2022)	<i>The Effect of Emotional Intelligence Leadership Style</i>	Variabel: Emotional Intelligence, Job Satisfaction, Leadership Style, Organizational Culture, Turnover Intention.	Sampel: 179 karyawan dengan jabatan asisten di PT. Bank Jabar dan Banten (BJB) Metode: SEM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa EI memiliki pengaruh negatif langsung dan signifikan

		<i>Organizational Culture and Job Satisfaction on Turnover Intention in Banking</i>		PLS	terhadap TI. Artinya, karyawan bank yang memiliki kecerdasan emosional tinggi lebih mampu mengelola stres dan interaksi kerja, yang secara langsung membuat mereka kurang cenderung ingin keluar. niat berpindah kerja adalah hasil dari gabungan berbagai tekanan dan dukungan, dan EI hanyalah satu elemen kunci di antara faktor-faktor struktural dan budaya.
2.	Kaplan dan Markens on (2024)	<i>The Role of Emotional Intelligence in Circuit Intention Among EMS Providers”</i>	Variabel: kelelahan kerja, layanan medis darurat, pergantian karyawan, kesehatan mental, EMS, paramedis	Sampel: 446 profesional Emergency Medical Services Metode: linier AMOS 24	EI ditemukan memprediksi niat turnover, faktor-faktor lain seperti kesehatan fisik, stres yang dirasakan, dan pendapatan mungkin menjadi prediktor yang lebih baik dari niat turnover.

3.	Mufrada dan Farmanes hb. (2021).	<i>The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence</i>	<p>Variabel:</p> <p>Konflik Interpersonal</p> <p>Niat Pindah Kerja</p> <p>Menyembunyikan Pengetahuan</p> <p>Sinisme Karyawan</p> <p>Kecerdasan Emosional</p>	<p>Sampel: 200 anggota</p> <p>Metode: Smart PLS 3 (SEM)</p>	Hasil Studi ini menemukan bahwa peran kecerdasan emosional fakultas memoderasi hubungan antara konflik interpersonal di antara anggota fakultas dan keinginan untuk berpindah kerja.
4.	Giao et al (2020)	<i>The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam</i>	<p>Variabel:</p> <p>Kecerdasan emosional, konflik kerja-keluarga, kelelahan kerja, niat berpindah kerja karyawan, dukungan organisasi, industri perbankan Vietnam</p>	<p>Sampel: 722 karyawan di bank-bank di Vietnam</p> <p>Metode: PLS-SEM</p>	pengaruh negatif kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja karyawan; hal ini dimediasi sebagian melalui konflik kerja-keluarga dan kelelahan kerja. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat mengurangi konflik kerja-keluarga, kelelahan kerja, dan niat berpindah kerja karyawan. Dukungan ini juga dapat memoderasi hubungan antara kecerdasan emosional dan konflik kerja-keluarga. Hubungan negatif ini lebih kuat bagi karyawan yang bekerja di lingkungan yang suportif

5.	Nugraha, R. (2024).	The Role of Emotional Intelligence in Mitigating Employee Turnover: A Psychological Approach	Variabel: Emotional Intelligence, Employee Turnover, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Workplace Retention	Sampel: menggunakan pendekatan riset kepustakaan, Sumber data utama Akademik. Artikel dan makalah penelitian yang telah ditelaah Metode: literatur (data sekunder). Jurnal	Tingkat EI yang tinggi berperan sebagai penahan psikologis yang penting terhadap <i>turnover</i> . Karyawan dengan EI tinggi lebih mahir dalam mengelola stres di tempat kerja, membangun hubungan positif, dan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi, yang secara kolektif mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.
6.	Mufrada dan Farmanes hb. (2021).	<i>The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence.</i>	Variabel: Konflik Interpersonal Perilaku Menyembunyikan Pengetahuan Kecerdasan Emosional Sinisme Karyawan Intensi Turnover	Sampel: 200 anggota fakultas di lembaga pendidikan tinggi swasta Cyprus Metode: PLS 3 (SEM).	Hasil analisis menunjukkan bahwa Menemukan bahwa peran kecerdasan emosional fakultas ini memiliki pengaruh terhadap konflik interpersonal di antara anggota fakultas dan keinginan untuk berpindah kerja. konflik interpersonal berhubungan langsung dengan perilaku menyembunyikan pengetahuan dan intensi

					berpindah, kecerdasan emosional anggota fakultas dapat mempengaruhi hubungan antara konflik interpersonal dan intensi berpindah di dunia akademis
--	--	--	--	--	---

2.2.3. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

1. Herawati, *et al* (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Herawati, *et al* (2023) berjudul “*The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment*”. Sampel penelitian ini 125 responden Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi Surakarta. Metode Analisis dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan Smart PLS versi 3.0. Hasil dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis.

2. Wahby, *et al* (2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Wahby, *et al* (2022). berjudul “*Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance*”. Sampel penelitian ini 400 karyawan di mesir. Metode menggunakan data analisis data kuantitatif yang dapat dengan mudah diubah menjadi angka, menggunakan 2 jenis statistik. Statistik deskriptif menggambarkan karakteristik suatu data sementara Statistik Inferensial mempelajari sampel data yang sama

menggunakan Program Statistik Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Frekuensi dan analisis deskriptif, korelasi, regresi, analisis moderasi serta uji t dan uji ANOVA. Hasil dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional (Keadilan Distributif, prosedural, Interaksional) terhadap kepuasan kerja, kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi oleh keadilan organisasional (keadilan distribusi, keadilan metode, dan keadilan interaksional).

3. Lambert *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Lambert. *et al* (2020) berjudul “*The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*”. Sampel Pengumpulan data untuk studi ini 131 staf di penjara keamanan menengah di Nigeria tenggara. Metode menggunakan data analisis regresi Ordinary Least Squares (OLS). Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan prosedural dan interpersonal memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja.

4. Widyanti *et al.*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Widyanti *et al.*, (2020) berjudul “*Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance*”. Sampel Pengumpulan data untuk studi ini 200 karyawan perguruan tinggi swasta di Kalimantan dan Jawa Barat. Metode menggunakan data kausalitas menggunakan metode SEM (Structural Equation Model) dengan software AMOS 23. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel

independen (Organizational Justice dan Organizational Pride) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kedua variabel dependen *Job Satisfaction*. Karyawan yang diperlakukan secara adil dan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan akan menunjukkan peningkatan kepuasan kerja.

5. Purnama *et al.*, (2020)

Penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Purnama *et al.*, (2020) berjudul “*The Relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company*”. Sampel Pengumpulan data untuk studi ini seluruh manajer Bank di Jawa Tengah Indonesia. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 100 manajer. Metode menggunakan data statistik menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2. 3

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Herawati , <i>et al</i> (2023)	<i>The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment</i> ”	Variabel: keadilan organisasional, kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis.	Sampel: 125 responden Badan Layanan Umum R.S Dr. Moewardi Surakarta. Metode: SEM-	Hasil dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan

		<i>engagement, and job satisfaction”</i>		PLS dengan Smart PLS versi 3.0.	signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan pemberdayaan psikologis tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.
2.	Wahby, S. A., et al (2022)	<i>Explaining the effect of Organizational Justice on Job Satisfaction and Work Performance</i>	Variabel: Keadilan organisasional, (Distributif, Prosedural, Interaksional) Kinerja Kerja, Kepuasan Kerja dan Latar Belakang Demografi dan Karir Karyawan	Sampel: 400 karyawan di mesir. Metode: (SPSS)	Hasil dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasional (Keadilan Distributif, prosedural , Interaksional) terhadap kepuasan kerja, kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi oleh keadilan organisasional (keadilan distribusi, keadilan metode, dan keadilan interaksional).
3.	Lambert. et al (2020)	<i>The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional</i>	Variabel: kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasional	Sampel: 131 Staff Metode: PLS-SEM	Keadilan prosedural dan interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara keadilan distributif tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

		<i>Staff. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology</i>			
4.	Widyanti <i>et al.</i> , (2020)	<i>Organizational Justice and Organizational Pride to Achieve Job Satisfaction and Job Performance”</i>	Variabel: Organizational Justice, Organizational Pride, Job Satisfaction, Job Performance	Sampel: 200 karyawan perguruan tinggi swasta Metode: SEM software AMOS 23	Hasil Penelitian ini menemukan bahwa Keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diperlakukan secara adil dan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan akan menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja kerja di perguruan tinggi swasta di wilayah Kalimantan dan Jawa Barat, Indonesia.
5.	Purnama <i>et al.</i> , (2020)	<i>The Relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company”.</i>	Variabel: organizational justice, job satisfaction, job performance	Sampel: 100 manajer Bank di Jawa Tengah Metode: PLS	Hasil penelitian menemukan bahwa Keadilan Distributif memiliki efek positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, tetapi Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

2.2.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat Berpindah Kerja

1. Moon dan Kim, (2024).

Penelitian yang dilakukan oleh Moon dan Kim (2024). berjudul “*Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational Differences: Evidence from Korean Public Employees*”. Sampel Pengumpulan data untuk studi ini 47 lembaga pemerintah pusat dan 17 pemerintah daerah metropolitan, data survei total 6170 respons dari Survei Persepsi Pegawai Publik Korea yang dilakukan oleh Institut Administrasi Publik Korea. Metode Studi ini menggunakan model logistik stereotip yang dimoderasi secara hierarkis (SLM) untuk menguji hipotesis yang diajukan dan menggunakan STATA 17. Hasil studi ini menunjukkan menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan memengaruhi niat pergantian karyawan. Dampak keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap niat pergantian pegawai publik sekaligus mengeksplorasi bagaimana efek ini bervariasi antara Generasi MZ dan generasi yang lebih tua.

2. Mengstie *et al* (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Mengstie et al (2020) berjudul “*Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers*”. Sampel Pengumpulan data untuk studi ini mencakup 197 pekerja layanan kesehatan di wilayah Amhara. Metode Studi ini menggunakan kuesioner laporan diri dan wawancara semi-terstruktur dengan data kuantitatif dianalisis melalui MANOVA, regresi berganda, dan uji-t sampel independen, data kualitatif dianalisis melalui analisis tematik. Hasil Studi ini menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan yang kuat dan prediktif negatif terhadap niat pindah kerja (*Turnover Intention*) di kalangan petugas kesehatan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pekerja layanan kesehatan di rumah sakit umum memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan distributif,

prosedural, interpersonal, dan informasional. Demikian pula, pekerja layanan kesehatan rumah sakit swasta memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan distributif dan prosedural. Sebaliknya, pekerja layanan kesehatan di rumah sakit swasta melaporkan persepsi yang tinggi terhadap keadilan pada aspek keadilan interpersonal dan informasional.

3. Ozkan (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Ozkan (2022) berjudul “*Organizational justice perceptions and turnover intention: a meta-analytic review*”. Sampel Penelitian ini dengan menggunakan 83 penelitian dan menggunakan teknik meta-analisis untuk memberikan hasil yang lebih berkontribusi pada literatur. total, 5.818 studi ditinjau pada bulan Januari 2021. Kata kunci yang digunakan untuk pencarian adalah “turnover intention” dan “justice.”. Metode Perangkat lunak meta-analisis komprehensif (CMA). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional memiliki ukuran efek tertinggi pada niat berpindah kerja dan keadilan distributif memiliki ukuran efek tertinggi kedua pada niat berpindah kerja dengan Hampir semua penelitian menemukan nilai korelasi dengan kekuatan sedang.

4. Zhao, et al, (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Zhao, et al., (2024) berjudul “*The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers: The Mediating Role of Work Motivation*”. Sampel Penelitian ini dengan menggunakan sampel 402 karyawan dari industri surat kabar. Metode Studi ini menggunakan 1.200 *primary healthcare workers* (PHCW) dari 36 institusi kesehatan primer di Provinsi Shandong, Tiongkok. Metode menggunakan klaster multi-tahap dengan survei kuesioner data desain studi

cross-sectional. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan organisasional secara signifikan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja di antara primary healthcare workers (PHCW). Studi ini menemukan bahwa keadilan organisasional, terutama keadilan distributif dan prosedural, mengurangi keinginan berpindah di antara PHCW di Tiongkok.

5. Ikeda,*et al.* (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Ikeda,*et al.* (2024) berjudul “*Organizational Justice and Nurses' Turnover Intentions: Mediating Effects of Psychological Distress*”. Sampel Penelitian ini dengan menggunakan sampel Sebuah studi potong lintang dengan 773 perawat. Metode menggunakan klaster multi-tahap dengan survei kuesioner data desain studi cross-sectional SEM (Structural Equation Modeling). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan interaksional berasosiasi negatif, mengurangi niat berpindah kerja. Mengurangi tekanan psikologis mendukung retensi pindah kerja.

Tabel 2. 4

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan pengaruh keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Moon dan Kim (2024).	<i>Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational</i>	Variabel: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, niat berpindah	Sampel: 6170 Pegawai Publik Korea Metode: STATA 17.	Hasil Studi ini menyelidiki dampak keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap niat pergantian pegawai publik sekaligus mengeksplorasi bagaimana efek ini bervariasi antara Generasi

		<i>Differences: Evidence from Korean Public Employees</i>	kerja, organisasi keberlanjutan		MZ dan generasi yang lebih tua. Temuan studi menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan memengaruhi niat pergantian.
2.	Mengstie et al (2020)	<i>Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers</i> ”	Variabel: Persepsi keadilan organisasional dan niat berpindah kerja	Sampel: 197 pekerja layanan kesehatan di wilayah Amhara. Metode: MANOVA	Hasil Studi ini menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan yang kuat dan prediktif negatif terhadap niat pindah kerja (<i>Turnover Intention</i>) di kalangan petugas kesehatan. penelitian mengungkapkan bahwa pekerja layanan kesehatan di rumah sakit umum memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional. Demikian pula, pekerja layanan kesehatan rumah sakit swasta memiliki persepsi yang rendah terhadap keadilan distributif dan prosedural. Sebaliknya, pekerja layanan kesehatan di rumah sakit swasta melaporkan persepsi yang tinggi terhadap keadilan interpersonal dan informasional.
3.	Ozkan (2022)	<i>Organizational justice</i>	Variabel:	Sampel: 5.818 studi	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa

		<i>perceptions and turnover intention: a meta-analytic review</i>	Organizational justice, Distributive justice, Procedural justice, Interactional justice, Turnover intention	Metode: meta-analisis	keadilan organisasional memiliki ukuran efek tertinggi pada niat berpindah kerja dan keadilan distributif memiliki ukuran efek tertinggi kedua pada niat berpindah kerja dengan Hampir semua penelitian menemukan nilai korelasi dengan kekuatan sedang.
4.	Zhao, et al., (2024)	<i>The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers: The Mediating Role of Work Motivation”</i>	Variabel: keadilan organisasional, niat berpindah kerja, motivasi kerja	Sampel: 402 karyawan dari industri surat kabar. Metode: PLS-SEM.	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan organisasional secara signifikan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja di antara primary healthcare workers (PHCW). Studi ini menemukan bahwa keadilan organisasional, terutama keadilan distributif dan prosedural, mengurangi keinginan berpindah di antara PHCW di Tiongkok.
5.	Ikeda, et al. (2024)		Variabel: ketidakseimbangan usaha, hadiah, keadilan organisasional, tekanan psikologis, niat berpindah kerja.	Sampel: 773 perawat. Metode: SEM (Structural Equation Modeling)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan interaksional berasosiasi negatif, mengurangi niat berpindah kerja. Mengurangi tekanan psikologis mendukung retensi perawat. ketidakseimbangan upaya-imbalan berasosiasi positif dengan niat berpindah

					<p>kerja, dengan promosi jabatan dan ketidakseimbangan gaji menjadi komponen yang paling berpengaruh. Tekanan psikologis muncul sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara keadilan interaksional, ketidakseimbangan upaya-imbalan, dan niat berpindah kerja. Meningkatkan keadilan interaksional dan mengatasi ketidakseimbangan upaya-imbalan merupakan strategi penting untuk mengurangi niat berpindah kerja. Mengurangi tekanan psikologis mendukung retensi perawat.</p>
--	--	--	--	--	--

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Niat Berpindah Kerja

1. Zumrah,, *et al.*,. (2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Zumrah, *et al.*, (2022) berjudul *Job Satisfaction: The Factors That Influence It and Its Impact on Turnover Intention*". Sampel Penelitian ini 212 karyawan sektor publik di Malaysia. Metode Studi ini menggunakan analisis teknik pemodelan persamaan struktural. Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada lima faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam konteks sektor publik di Malaysia dan hasil

analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah kerja.

2. Roy dan Anuar (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Roy dan Anuar (2024) berjudul *The Determinants of Job Satisfaction Towards Turnover Intention Among Employees in Banking Industry*. Sampel Penelitian ini 363 responden sektor perbankan Malaysia. Metode studi ini menggunakan penyebaran kuesioner dianalisis menggunakan metode SPSS dan SEM-PLS. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Menemukan bahwa kepuasan kerja (Job Satisfaction) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja (Turnover Intention).

3. Wilopo dan Wahyuningtyas (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Wilopo dan Wahyuningtyas (2024) berjudul *The Influence of Workload and Job Satisfaction on Turnover Intention of Lintasarta Central Sumatra Area Employees* Sampel Penelitian ini 115 karyawan di Lintasarta Area Sumatera Tengah. Metode Studi ini menggunakan SEM SmartPLS 4.0. Hasil analisis data menunjukkan Menemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap intensi *turnover*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

4. Aburummana et al, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Aburummana et al, (2020) berjudul *“The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee’s turnover intention”*. Sampel Penelitian ini 394 karyawan yang berlokasi di 25 bank di Yordania. Metode Studi ini menggunakan PLS-SEM untuk

mendapatkan hasil dan menguji hipotesis. Hasil analisis data menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan pada karier memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap keinginan untuk berpindah kerja karyawan.

5. Gebregziabher *et al*, (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Gebregziabher *et al*. (2020) berjudul “*The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia*”. Sampel Penelitian ini 148 perawat di Rumah Sakit Komprehensif dan Spesialis Axum Tigray, Ethiopia. Metode Studi ini kuesioner semi-terstruktur yang diisi sendiri. data dimasukkan ke dalam Epidemiological information versi 7 dan kemudian dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* versi 22. Menemukan bahwa niat berpindah kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka di Axum Tigray, Ethiopia. Perawat yang tidak puas dengan otonomi pekerjaannya memiliki kemungkinan 2,55 (95%) lebih besar untuk berniat meninggalkan tempat kerjanya.

Tabel 2. 5

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Zumrah, <i>et al</i> ,. (2022)	<i>Job Satisfaction: The Factors That Influence It and Its Impact on</i>	Variabel: Job Satisfaction, Turnover Intention, Public	Sampel: 212 karyawan sektor publik di Malaysia	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan

		<i>Turnover Intention</i> ”	Sector Organizations	Metode: SEM model.	keinginan untuk pindah kerja.
2.	Roy dan Anuar (2024)	<i>The Determinants of Job Satisfaction Towards Turnover Intention Among Employees in Banking Industry</i>	Variabel: Human resource management (HRM); Training and development; Compensation; Turnover intention	Sampel: 363 responden sektor perbankan Malaysia Metode: SPSS dan Smart PLS,	Menemukan bahwa kepuasan kerja (<i>Job Satisfaction</i>) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja (<i>Turnover Intention</i>).
3.	Wilopo dan Wahyuningtyas (2024)	<i>The Influence of Workload and Job Satisfaction on Turnover Intention of Lintasarta Central Sumatra Area Employees</i>	Variabel: Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention	Sampel: 115 karyawan di Lintasarta Sumatera Tengah. Metode: SEM SmartPLS 4.0.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap intensi turnover. Dengan demikian, beban kerja merupakan salah satu faktor penyebab intensi turnover karyawan.
4.	Aburummana et al., (2020)	<i>“The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee’s turnover intention”.</i>	Variabel: Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, Intensi Pergantian Karyawan, Kepuasan Karier	Sampel: 394 karyawan bank di Yordania. Metode: PLS-SEM.	Hasil analisis data menunjukkan bahwa Studi saat ini menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia dan kepuasan karier memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap keinginan untuk berpindah karyawan.
5.	Gebregziabher et al, (2020)	<i>The relationship between job satisfaction and turnover intention among</i>	Variabel: Niat turnover, kepuasan kerja, Niat keluar,	Sampel: 100 manajer Bank di Jawa Tengah Metode:	Hasil Menemukan bahwa niat berpindah kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka

		<i>nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia”</i>		Epidemiologica l information versi 7 dan SPSS versi 22	di Axum Tigray, Ethiopia. Perawat yang tidak puas dengan otonomi pekerjaannya memiliki kemungkinan 2,55 (95%) lebih besar untuk berniat meninggalkan tempat kerjanya.
--	--	--	--	---	---

2.2.6. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Niat Berpidah Melalui Kepuasan Kerja

1. Dibaji dan Massah. (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Dibaji dan Massah. (2023) berjudul *"The Relationship between Emotional Intelligence and Intention to Turnover Mediated by Job Satisfaction and Perceived Organizational Support"* Sampel Penelitian ini 112 karyawan dari organisasi tamin ejtemayee di provinsi Isfahan. Metode Studi ini menggunakan metode pemodelan persamaan struktural dengan perangkat lunak AMOS-22. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional secara tidak langsung mempengaruhi niat pergantian karyawan melalui efek mediasinya terhadap kepuasan kerja.

2. Boussedra, I. (2025)

Penelitian yang dilakukan oleh Boussedra, I. (2025). berjudul *“ Emotional intelligence and turnover intention: the differentiated role of job satisfaction and affective organizational commitment.”*. Sampel Penelitian ini berdasarkan survei kuantitatif terhadap 121 partisipan tempat kerja Arab-Afrika. Metode Studi ini menggunakan makro SPSS untuk mengumpulkan data. Hasil dari

penelitian tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja, untuk kepuasan kerja yang memediasi kecerdasan emosional dan niat berpindah memainkan peran pendukung namun penting, sementara komitmen afektif berperan sebagai jalur utama yang dilalui EI dalam memengaruhi intensi keluar karyawan..

3. Suwandana (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Suwandana (2024) berjudul *“The Impact of Burnout and Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction in a Private Hospital in Tangerang”*. Sampel penelitian ini adalah 100 orang yang merupakan pekerja dari kedai kopi di Denpasar Bali dengan kriteria umur, jenis kelamin, usia, pendidikan dan lama bekerja. Metode studi ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis statistik inferensial yang terdiri dari uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel dengan menggunakan SPSS Windows versi 25. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh kecerdasan emosional dengan turnover intention.

4. Doğru, Ç. (2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Doğru, Ç. (2022). berjudul *“A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes”*. Sampel penelitian ini syarat diperoleh sampel sebanyak 78.159 partisipan. Metode Studi ini menggunakan meta-analisis identifikasi 287 artikel dan 118 disertasi . Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa Hasil dari penelitian

tersebut menemukan bahwa Kecerdasan Emosional adalah faktor pribadi yang sangat penting yang secara global dan konsisten memengaruhi hasil karyawan. Hubungan antara ketiga variabel (EI, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja) yang terjalin erat menunjukkan bahwa Adanya potensi besar kepuasan kerja untuk memediasi mengapa karyawan yang cerdas emosional cenderung bertahan di perusahaan.

5. Ariarta dan Satrya (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Ariarta dan Satrya (2020) berjudul “*The Role of Job Satisfaction in Mediating Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Express Denpasar.*”. Sampel penelitian ini syarat diperoleh sampel sebanyak 70 karyawan. Metode Studi ini menggunakan SEM PLS . Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover, kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap intensi turnover. Ketika kecerdasan emosional dan kepuasan kerja karyawan meningkat, intensi turnover karyawan cenderung menurun.

Tabel 2. 6

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja melalui kepuasan kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan

1.	Dibaji dan Massah. (2023)	<i>The Relationship between Emotional Intelligence and Intention to Turnover Mediated by Job Satisfaction and Perceived Organizational Support"</i>	Variabel: niat untuk berpindah, kepuasan kerja, kecerdasan emosional, dukungan organisasi	Sampel: 112 karyawan dari organisasi Tamin Ejtemayee di provinsi Isfahan. Metode: AMOS-22.	Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa Hasilnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara tidak langsung mempengaruhi niat pergantian karyawan melalui efek mediasinya terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya meningkatkan kepuasan kerja dan memberikan dukungan organisasi yang dirasakan untuk memitigasi pergantian karyawan.
2.	Boussedra, I. (2025)	A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes".	Variabel: Emotional intelligence, turnover intention, affective commitment, job satisfaction, parallel mediation	Sampel: 121 partisipan tempat kerja Arab-Afrika. Metode : makro SPSS	Hasil menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. dengan kepuasan kerja memainkan peran pendukung namun penting, sementara komitmen afektif berperan sebagai jalur utama yang dilalui EI dalam memengaruhi intensi keluar karyawan
3.	Suwandana (2024)	<i>The Impact of Burnout and Compensation on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction in a Private Hospital in Tangerang"</i>	Variabel: kecerdasan emosional, pergantian karyawan, kepuasan kerja	Sampel: 100 orang yang merupakan pekerja dari kedai kopi di Denpasar Bali Metode: SPSS Windows versi 25	Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap

					turnover intention, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh kecerdasan emosional dengan turnover intention.
4.	Doğru, Ç. (2022).	<i>A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes</i>	Variabel: kecerdasan emosional, <i>Employee Outcomes</i> (kepuasan kerja, niat berpindah, <i>job performace</i> , organisasional komitmen)	Sampel: 78.159 partisipan Metode: meta-analisis identifikasi 287 artikel dan 118 disertasi	Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa Kecerdasan Emosional adalah faktor pribadi yang sangat penting yang secara global dan konsisten memengaruhi hasil karyawan Hubungan antara ketiga variabel (EI, Kepuasan Kerja, dan Niat Berpindah Kerja) yang terjalin erat menunjukkan bahwa Adanya potensi besar Kepuasan Kerja untuk memediasi mengapa karyawan yang cerdas emosional cenderung bertahan di perusahaan.
5.	Ariarta dan Satrya (2020)	<i>The Role of Job Satisfaction in Mediating Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha</i>	Variabel: emotional intelligence, job satisfaction, turnover intention	Sampel: 70 karyawan Metode: SEM PLS	Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi

		<i>Ekakurir Express Denpasar.</i>			turnover, kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap intensi turnover. Ketika kecerdasan emosional dan kepuasan kerja karyawan meningkat, intensi turnover karyawan cenderung menurun.
--	--	-----------------------------------	--	--	---

2.2.7. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat berpindah kerja melalui Kepuasan Kerja

1. Chaudhary & Pun (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Chaudhary & Pun (2021) berjudul *“Organization Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction in Commercial Banks”* Sampel Penelitian ini adalah 221 karyawan bank komersial di Nepal. Metode Studi ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan komparatif kasual dengan menggunakan pendekatan makro korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana keadilan organisasional memengaruhi niat berpindah.

2. Phayoonpun dan Mat (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Phayoonpun dan Mat (2022). berjudul *“Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediation Role of Job*

Satisfaction” Sampel Penelitian ini adalah 550 profesional TI dari industri TIK di Thailand. Metode Studi ini menggunakan Pendekatan *partial least squares* (PLS) SPSS dan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana keadilan organisasional memengaruhi niat berpindah. dari profesional TI di Thailand melalui efek mediasi kepuasan kerja.

3. Magfuroh & Herminingsih (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Magfuroh & Herminingsih (2022) berjudul *The Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention through Job Satisfaction as Its Mediates Variable*. Sampel Penelitian ini adalah 154 karyawan tetap sebuah bank di kantor regional jakarta BSD. Metode Studi ini menggunakan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis data menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen organisasi terhadap *turnover intention* hanya menghasilkan mediasi sebagian dan kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap variabel keadilan organisasional terhadap *turnover intention* juga hanya menghasilkan mediasi sebagian

4. Damara & Rahardjo (2024),

Penelitian yang dilakukan oleh Damara & Rahardjo (2024), berjudul *"Job satisfaction sebagai mediasi terhadap pengaruh flexible work arrangements dan organizational justice dengan turnover intention karyawan"*. Sampel

Penelitian ini adalah 150 responden karyawan perusahaan pembiayaan di Jabodetabek. Metode Studi ini menggunakan software statistik PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja.

5. Wicaksono, Amin, dan Solihin (2021)

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono, Amin, dan Solihin (2021) berjudul *“The Role of Mediating Job Satisfaction to Improve Organizational Justice and Turnover Intentions”*. Sampel Penelitian ini 101 Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Wilayah Sumatera PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Metode Studi ini PLS-SEM. Hasil analisis menunjukkan kepuasan Kerja terbukti memediasi penuh hubungan antara keadilan organisasional dan niat berpindah kerja.

Tabel 2. 7

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan pengaruh keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja melalui kepuasan kerja

No	Penulis	Judul Jurnal	Variabel penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Chaudhary & Pun (2021)	<i>Organization Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction in Commercial Banks</i>	Variabel: Keadilan organisasional, Intensi Turnover, Kepuasan Kerja	Sampel: 221 karyawan bank komersial di Nepal Metode: pendekatan makro korelasi dan proses Hays.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan intensi turnover

2.	Phayoon pun dan Mat (2022).	<i>Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediation Role of Job Satisfaction</i>	Variabel: Keadilan distributif, keadilan prosedural, niat berpindah kerja, kepuasan kerja	Sampel: 550 profesional TI dari industri TIK di Thailand. Metode: SPSS dan AMOS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana keadilan organisasional memengaruhi niat berpindah. dari profesional TI di Thailand melalui efek mediasi kepuasan kerja. dari profesional TI di Thailand melalui efek mediasi kepuasan kerja.
3.	Magfuro h & Herminin gsih (2022)	<i>The Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention through Job Satisfaction as Its Mediates Variable</i>	Variabel: Komitmen organisasi, keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja	Sampel: 154 karyawan tetap sebuah bank di Regional Jakarta BSD. Metode: SEM- PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel turnover intention, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention. Selain itu, kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap variabel komitmen organisasi terhadap turnover intention hanya menghasilkan mediasi sebagian dan kepuasan kerja dalam pengaruhnya terhadap variabel keadilan organisasional terhadap turnover intention juga hanya menghasilkan mediasi sebagian

4.	Damara & Rahardjo (2024)	<i>Job satisfaction sebagai mediasi terhadap pengaruh flexible work arrangements dan organizational justice dengan turnover intention karyawan".</i>	Variabel: Keadilan organisasional, Keterlibatan Kerja, Keinginan untuk Keluar, Kepuasan Kerja	Sampel: 150 responden karyawan perusahaan pembiayaan di Jabodetabek. Metode: PLS-SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja.
5.	Wicaksono, Amin, dan Solihin (2021)	<i>"The Role of Mediating Job Satisfaction to Improve Organizational Justice and Turnover Intentions".</i>	Variabel: Organizational justice, job satisfaction, turnover intention, mediating variable	Sampel: 101 Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Kantor Wilayah Sumatera PT. Tiga Serangkai Pustaka Mandiri. Metode: PLS-SEM	Kepuasan Kerja terbukti memediasi penuh hubungan antara Keadilan Organisasional dan Niat Berpindah Kerja.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian milik Bano *et al.*, (2021) Penelitian ini menemukan adanya hubungan negatif kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja yang menggunakan skala Kecerdasan Emosional Wong dan Law (WLEIS), Skor WLEIS menunjukkan Semua aspek kecerdasan emosional serta nilai kecerdasan

emosional secara keseluruhan menunjukkan korelasi positif yang signifikan dengan nilai kepuasan kerja. komponen kecerdasan emosional, yaitu; penilaian emosi diri, pengaturan emosi, penggunaan emosi, dan penilaian emosi orang lain.

Penelitian milik Singh (2023) menemukan korelasi yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan kecerdasan emosional. Karyawan yang lebih mahir dalam mengevaluasi dan mengatur emosi mereka sendiri dan menyadari pengaruh emosi terhadap perilaku dan hasil memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori Law dan Wong (2008). Kecerdasan emosional umumnya terdiri dari keterampilan yang dapat diajarkan, dapat beradaptasi, dan berubah seiring waktu.

Penelitian milik Deb *et al.* (2023) menemukan kecerdasan emosional (EI) memediasi hubungan antara kelima faktor kepuasan kerja termasuk (jam kerja, infrastruktur organisasi, kepemimpinan dan manajemen, lingkungan kerja, serta gaji dan tunjangan) ditemukan sangat penting bagi kepuasan kerja.

Penelitian milik Batista *et al* (2022) menemukan hubungan positif diidentifikasi antara kecerdasan emosional, kesesuaian orang-lingkungan, dan kepuasan kerja intrinsik dari karyawan bank. Kecerdasan Emosional mengacu pada karakteristik pribadi yang stabil mengenai cara individu menangani proses emosional mereka dalam kehidupan sehari-hari.

Penelitian milik Suleman *et al.* (2020) menemukan bahwa ada korelasi positif sedang antara kecerdasan emosional dengan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional memprediksi kepuasan kerja, dan lima dimensinya yaitu integritas, stabilitas emosional, pengembangan diri, pengelolaan hubungan, dan perilaku altruistik, ditemukan sebagai prediktor substansial kepuasan kerja.

Dari penelitian tersebut berpendapat adanya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja. Pada dua penelitian menggunakan skala ukuran EI (WLEIS) Wong dan Law (2002) yang menciptakan skala kecerdasan emosional yang mengikuti model kemampuan kecerdasan emosional. Orang-orang yang memiliki kecerdasan emosional tinggi cenderung memiliki kemampuan mengatur emosi mereka sendiri dan menyadari pengaruh emosi terhadap perilaku dan hasil memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini didukung oleh penelitian Bano *et al.*, (2021), Singh *et al* (2023), Deb *et al.* (2023), Batista *et al* (2022) dan Suleman *et al.* (2020). Dengan demikian dari penjelasan diatas maka hipotesis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, sebagai berikut:

H1: kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.3.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Niat Berpindah Kerja.

Penelitian milik Giao, *et al* (2020) Menemukan bahwa ada efek negatif dari kecerdasan emosional terhadap keinginan untuk berpindah kerja karyawan bagi industri perbankan di Vietnam. Kecerdasan emosional karyawan tidak hanya mengurangi rasa frustrasi dan stres di tempat kerja, tetapi juga membantu orang lain untuk mengurangi keinginan untuk keluar. Karyawan dapat menggunakan kecerdasan emosional mereka untuk menilai dan memahami situasi dengan lebih baik. Penelitian ini menggunakan teori Salovey dan Mayer menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan untuk memantau perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain.

Penelitian milik Kaplan dan Markenson (2024) Menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh pada niat untuk berpindah kerja, dengan faktor-faktor seperti kesehatan fisik, stres yang dirasakan. Penelitian ini menyajikan analisis tentang sifat kecerdasan emosional dan niat untuk berpindah di antara Emergency Medical Services dan paramedis di Amerika Serikat dan usia terbukti berkorelasi positif dengan stres dan kecemasan, dan perbedaan generasi dapat mempengaruhi niat berpindah kerja karyawan. Hasil ini didukung oleh kecerdasan emosional pada teori John Mayer (Mayer & Salovey, 1997).

Penelitian milik Mufrada dan Farmaneshb. (2021) Menemukan bahwa peran kecerdasan emosional fakultas ini memiliki pengaruh terhadap konflik interpersonal di antara anggota fakultas dan keinginan untuk berpindah kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi (yaitu, mereka yang lebih mampu mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri dan orang lain) cenderung merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka.

Penelitian milik Imron et al (2022) Menemukan bahwa kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat pindah kerja pada karyawan bank. Karyawan yang lebih cerdas secara emosional. cenderung lebih mampu mengelola stres dan beradaptasi, sehingga niat mereka untuk keluar lebih rendah.

Penelitian milik Nugraha (2024) Menemukan bahwa tingkat EI yang tinggi secara signifikan berperan dalam mengurangi Niat Berpindah Kerja karyawan. Semakin tinggi kemampuan seorang karyawan dalam mengenali, memahami, dan mengelola emosi (dirinya sendiri dan orang lain), maka semakin

rendah keinginannya untuk meninggalkan organisasi. Kecerdasan Emosional yang tinggi bertindak sebagai penahan terhadap *turnover*.

Dari penelitian tersebut berpendapat adanya pengaruh negatif signifikan kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja pada variabel kecerdasan emosional penelitian merujuk pada Mayer dan Salovey yang telah menetapkan ruang lingkup kecerdasan emosional menjadi empat dimensi yaitu dievaluasi menggunakan penilaian emosi diri, Penilaian emosi lainnya, Penggunaan emosi, dan Pengaturan emosi. Maka dari penjelasan diatas hipotesis Pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja sebagai berikut:

H2: kecerdasan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah kerja.

2.3.3. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian Milik Lambert, *et al*, (2020), Menemukan bahwa ketiga bentuk keadilan distributive, prosedural dan interpersonal memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja, staf pemasyarakatan di organisasi kemasyarakatan NonBarat. Studi saat ini mengeksplorasi dampak dari ketiga bentuk keadilan organisasional terhadap kepuasan. Merasa dihargai atas prestasi kerja umumnya memenuhi kebutuhan untuk diperlakukan sama, yang mengarah pada perasaan positif. Demikian pula, meyakini bahwa proses di tempat kerja adil akan membantu dalam memandang tugas dengan lebih baik.

Penelitian milik Wahby, *et al* (2022) Menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi (Keadilan Distributif, prosedural, Interaksional) terhadap kepuasan kerja,

kinerja dan kepuasan karyawan dipengaruhi oleh keadilan organisasi (keadilan distribusi, keadilan metode, dan keadilan interaksional).

Penelitian milik Purnama *et al*, (2020) Menemukan bahwa keadilan distributif memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja. Metode menggunakan data analisis data kuantitatif Studi ini menggunakan seluruh manajer Bank di Jawa Tengah Indonesia.

Penelitian milik Herawati, *et al*. (2023) Keadilan organisasi adalah prediktor kuat yang secara langsung meningkatkan kepuasan kerja dan juga meningkatkan rasa pemberdayaan pada karyawan.

Penelitian milik Widyanti *et al*. (2020) menunjukkan bahwa kedua variabel independen (Organizational Justice dan Organizational Pride) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kedua variabel dependen *Job Satisfaction*. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa karyawan mengevaluasi kewajaran perlakuan, yang kemudian memengaruhi tanggapan mereka terhadap organisasi.

Dari penelitian tersebut keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini didukung oleh penelitian Herawati, *et al* (2023), Wahby, S. A., *et al* (2022), Lambert. *et al* (2020), Widyanti *et al*, (2020), Purnama *et al*, (2020). Yaitu dengan menggunakan variabel keadilan organisasional menggunakan keadilan distributif, prosedural, interaksional pada variabel kepuasan kerja. Maka dari penjelasan diatas hipotesis Pengaruh Keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, sebagai berikut:

H3: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.3.4. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Niat Berpindah Kerja.

Penelitian milik Ozkan (2022) Menemukan keadilan organisasional dapat mengurangi efek negatif dari beberapa faktor yang mempengaruhi niat berpindah kerja. Keadilan organisasional ini memiliki ukuran efek tertinggi pada niat berpindah kerja dan keadilan distributif memiliki ukuran efek tertinggi kedua pada niat berpindah kerja. Keadilan organisasional juga dapat mengurangi efek negatif dari beberapa faktor lain yang mempengaruhi niat berpindah kerja. Mencantumkan keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional sebagai yang mempengaruhi niat berpindah kerja. Hubungan antara niat berpindah dapat dipengaruhi oleh negara-negara.

Penelitian milik Moon dan Kim (2024) Menemukan bahwa ketiga dimensi keadilan memengaruhi niat berpindah kerja. Dampak keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap niat pergantian pegawai publik sekaligus mengeksplorasi bagaimana efek ini bervariasi antara Generasi MZ dan generasi yang lebih tua. Temuan studi

Penelitian milik Ikeda,*et al.* (2024) Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan interaksional berasosiasi negatif, mengurangi niat berpindah. Mengurangi tekanan psikologis, ketidakseimbangan upaya-imbalan berasosiasi positif dengan niat berpindah, menjadi komponen yang paling berpengaruh. ketidakseimbangan upaya-imbalan berasosiasi positif dengan niat berpindah, dengan promosi jabatan dan ketidakseimbangan gaji menjadi komponen yang paling berpengaruh. Tekanan psikologis muncul sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara keadilan interaksional, ketidakseimbangan upaya-imbalan, dan niat berpindah. Meningkatkan keadilan interaksional dan mengatasi ketidakseimbangan upaya-

imbalan merupakan strategi penting untuk mengurangi niat berpindah. Mengurangi tekanan psikologis mendukung retensi niat berpindah.

Penelitian oleh Mengstie et al. (2020) menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan yang kuat dan prediktif negatif terhadap niat pindah kerja (*Turnover Intention*) di kalangan petugas kesehatan. Semakin tinggi persepsi keadilan (mencakup dimensi Distributif, Prosedural, Interpersonal, dan Informasional) yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan rumah sakit.

Zhao, et al., (2024) Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa bahwa keadilan organisasional secara signifikan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja di antara primary healthcare workers (PHCW). Studi ini menemukan bahwa keadilan organisasional, terutama keadilan distributif dan prosedural, mengurangi keinginan berpindah di antara PHCW di Tiongkok.

Dari penelitian tersebut hasil mengatakan adanya pengaruh signifikan keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja. keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) sebagai yang mempengaruhi niat berpindah kerja, Yang menekankan pada teori persepsi individu tentang keadilan berkaitan dengan individu mengembangkan persepsi mereka sendiri tentang keadilan dalam suatu organisasi. Maka dari penjelasan diatas hipotesis pengaruh keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja, sebagai berikut:

H4: Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap niat berpindah kerja.

2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Niat Berpindah Kerja.

Penelitian milik Gebregziabher *et al.* (2020) Menemukan bahwa niat berpindah kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka Axum Tigray, Ethiopia. Hal ini mendukung teori organisasi bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah kerja yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan 2,55, 95% lebih besar untuk berniat meninggalkan tempat kerjanya daripada perawat yang merasa puas. Hal ini dapat disebabkan oleh fakta bahwa dengan otonomi yang lebih tinggi dalam kondisi kerja mereka cenderung memiliki keterampilan berpikir kritis yang lebih baik dan pandangan psikologis yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi.

Penelitian milik Zumrah, *et al.*, (2022) Menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan untuk pindah kerja. Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada lima faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam konteks sektor publik di Malaysia dan hasil analisis data menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh kepuasan kerja.

Penelitian milik Wilopo dan Wahyuningtyas (2024) Menemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap intensi *turnover*. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin rendah niat mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Penelitian milik Aburummana *et al.*, (2020) Menemukan bahwa kepuasan pada karier memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap niat berpindah kerja. Studi ini didasarkan pada prinsip teori pertukaran sosial. Teori

ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dianggap sebagai pertukaran timbal balik.

Penelitian milik Boon Hwei dan Anuar (2024) Menemukan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*). Ketika tingkat kepuasan kerja karyawan perbankan meningkat, maka niat berpindah kerja mereka akan menurun. Temuan ini memperkuat peran penting kepuasan karyawan (terhadap gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dll.) sebagai mekanisme retensi utama dalam industri perbankan yang kompetitif.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap niat berpindah kerja. Dalam penelitian ada banyak faktor yang bisa menyebabkan niat berpindah kerja di antara karyawan seperti hasil analisis, dalam hal ini maka karyawan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki niat berpindah kerja yang lebih rendah, hubungan ini didukung dengan teori pertukaran sosial Blau (1964) yang didasarkan pada prinsip timbal balik, baik positif maupun negatif, yaitu jika salah satu pihak membuat komitmen positif, pihak lain akan membuat komitmen positif, dan jika salah satu pihak membuat komitmen negatif, pihak lain akan membuat komitmen negatif. Dengan demikian dari penjelasan diatas maka hipotesis pengaruh kecerdasan emosional terhadap kepuasan kerja, sebagai berikut:

H5: kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja.

2.3.6. Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dan Niat Berpindah Kerja

Penelitian milik Boussedra, I. (2025). Menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti menjadi mediator yang signifikan dalam jalur kecerdasan emosional ke niat berpindah kerja. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu mengelola emosi mereka, memecahkan masalah interpersonal, dan menafsirkan lingkungan kerja secara positif. Kemampuan ini secara langsung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka akan kurang cenderung untuk mencari atau mengejar peluang kerja lain, yang secara efektif menurunkan niat berpindah kerja.

Penelitian milik Dibaji dan Massah (2023) Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa Hasilnya menunjukkan bahwa kecerdasan emosional secara tidak langsung mempengaruhi niat pergantian karyawan melalui efek mediasinya terhadap kepuasan kerja.

Penelitian milik Suwandana (2024) Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi terhadap pengaruh kecerdasan emosional dengan turnover intention.

Penelitian milik Doğru, Ç. (2022) Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa Kecerdasan Emosional adalah faktor pribadi yang sangat penting yang secara global dan konsisten memengaruhi hasil karyawan.

Hubungan antara ketiga variabel (EI, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja) yang terjalin erat menunjukkan bahwa

Penelitian milik Ariarta dan Satrya (2020) Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover, kecerdasan emosional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi turnover dan kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap intensi turnover.

Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional secara tidak langsung mempengaruhi niat berpindah kerja melalui peran mediasi kepuasan kerja. Mereka menggunakan konsep bahwa kepuasan kerja adalah mekanisme psikologis yang paling kuat dan konsisten yang menentukan retensi karyawan (Turnover Intention). Maka dari penjelasan diatas hipotesis Pengaruh kepuasan kerja memediasi antara kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja, sebagai berikut:

H6: kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja.

2.3.7. Kepuasan Kerja Memediasi Hubungan Antara Keadilan Organisasional Dengan Niat Berpindah Kerja.

Penelitian milik Phayoonpun dan Mat (2022), Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana keadilan organisasional memengaruhi niat berpindah. Adanya hubungan antara keadilan organisasional, yaitu; keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap keinginan berpindah dan menentukan peran mediasi kepuasan kerja di antara profesional di Thailand.

Penelitian milik Damara & Rahardjo (2024), Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja. Keadilan organisasional terbukti menjadi faktor yang sangat penting dalam perusahaan Jabodetabek. Keadilan yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan peningkatan kepuasan ini adalah jalur efektif untuk menurunkan niat berpindah kerja (*Turnover Intention*)

Penelitian milik Chaudhary dan Pun (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan niat berpindah kerja. berlandaskan pada teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), di mana perlakuan adil dari organisasi (Keadilan Organisasional) akan memicu respons positif dari karyawan, seperti Kepuasan Kerja yang lebih tinggi,

Penelitian milik Magfuroh dan Herminingsih (2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel *turnover intention*, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja..

Wicaksono, Amin, dan Solihin (2021) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan niat berpindah kerja. membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat menjelaskan dampak keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja karyawan.

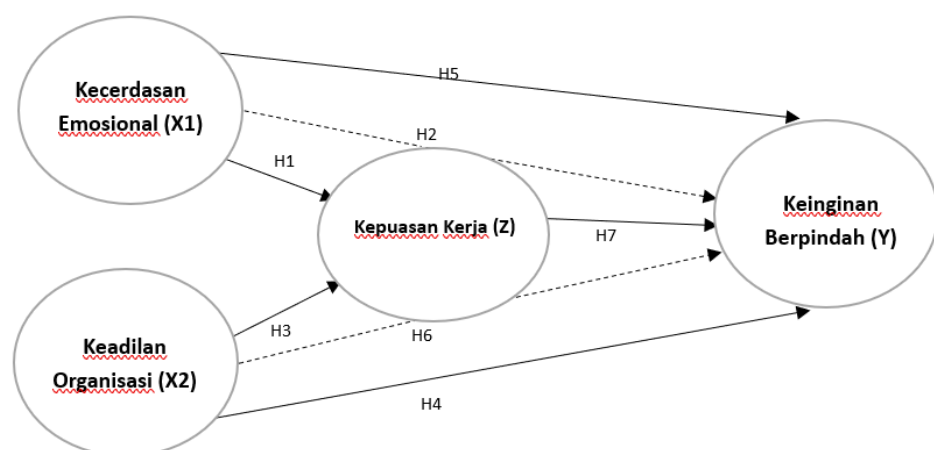
Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja. Terdapat konsep yang paling mendasari beberapa

penelitian ini. Teori ini berpendapat bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan atau SET. Jika karyawan merasa organisasi memberi mereka perlakuan (output) yang adil, mereka akan membalasnya dengan niat untuk tetap bertahan (retensi). Maka dari penjelasan diatas hipotesis pengaruh kepuasan kerja memediasi antara keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja, sebagai berikut:

H7: kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja.

2.4. Kerangka Berpikir

Penelitian ini terdiri dari variabel eksogen atau bebas (X1), yaitu Kecerdasan Emosional, dan (X2) yaitu Keadilan organisasional, kemudian variabel endogen atau variabel yang terikat, yaitu (Y) Niat Berpindah Kerja dan variabel mediasi (Z), yaitu Kepuasan Kerja. Model penelitian diadopsi dari penelitian milik : Judith, K., & Riani, R. (2024) dapat dilihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut:



Gambar 2. 2
Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, Menurut Mahendra (2024) Penelitian kuantitatif merupakan pendekatan sistematis, menyelidiki masalah penelitian tertentu dengan mengumpulkan data yang dapat diukur dan menggunakan teknik statistik, matematika, atau komputasional. Onur (2020) menyebutkan bahwa pendekatan kuantitatif terhadap penelitian digunakan untuk mengukur pandangan, sikap, perilaku, opini, dan beberapa variabel lain yang telah ditetapkan. Hasilnya digeneralisasikan juga data yang dapat diukur untuk membantu merumuskan fakta, bukti, dan mengungkap pola penelitian lainnya.

Alasan menggunakan pendekatan kuantitatif adalah karena hipotesis penelitian ini diadopsi dari penelitian sebelumnya yang memiliki hasil yang berbeda dan masih memiliki celah dalam penelitian seperti pada Sneha *et al.*, (2019), Rajput (2019) Namun di lain sisi terdapat teori dan penelitian sebelumnya yang mendukung hipotesis dan karena hipotesis penelitian ini diadopsi dan berdasarkan saran penelitian sebelumnya, seperti pada Mustafa *et al* (2023), Judith dan Riani (2024) yang menggunakan kuantitatif untuk mendukung hipotesis pada penelitian nya, Menurut Mahendra Sapkota (2024) Penelitian kuantitatif memiliki Kapasitas untuk menghasilkan angka dan telah mengangkat metode kuantitatif ke status standar, yang diterima secara luas di berbagai bidang akademis dan profesional terutama dalam pembuatan kebijakan dan praktik berbasis bukti.

Proses penelitian kuantitatif menurut Hair *et al* (2022), penelitian kuantitatif yaitu pendekatan sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis data numerik dengan cara menguji hipotesis, mengukur variabel dengan menggunakan instrumen

terstruktur misalnya kuesioner, untuk mengumpulkan data numerik, generalisasi yaitu menerapkan hasil dari sampel ke populasi yang lebih besar dengan teknik sampling probabilitas, membangun model, dan objektivitas. Proses penelitian kuantitatif Barella *et al* (2024) dimulai dengan mengidentifikasi dan merumuskan masalah penelitian secara jelas, spesifik, dan terukur. Setelah itu, peneliti akan merumuskan hipotesis, pernyataan yang memprediksi hubungan antara dua variabel atau lebih, kemudian, peneliti mendefinisikan variabel penelitian, yaitu karakteristik atau atribut yang akan diamati dan diukur. Variabel ini bisa berupa independen (penyebab) atau dependen (akibat). Data kemudian dikumpulkan menggunakan instrumen seperti kuesioner atau observasi terstruktur, yang telah dirancang berdasarkan variabel yang ditentukan, selanjutnya analisis data yang akan menggunakan teknik statistik, termasuk uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, dan pengujian hipotesis, untuk menafsirkan temuan. Tujuan analisis ini adalah untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan yang didukung oleh data.

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang akan diteliti, yaitu Kecerdasan emosional sebagai variabel bebas atau independent (X1), Keadilan organisasional (X2) variabel intervening yaitu Kepuasan kerja (Z), dan variabel terikat atau dependen yaitu Niat berpindah kerja (Y).

Dalam penelitian ini khusus pada karyawan industri keuangan, khususnya perbankan dipilih dalam penelitian ini, karena meskipun industri ini sering dianggap stabil, dibandingkan dengan sektor lain, sektor perbankan memiliki tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Almaamari (2023) menunjukkan tingkat niat berpindah kerja yang tinggi. Dengan menggunakan metode-metode yang dianggap paling relevan dengan pokok penelitian dan data melalui survey kuesioner dengan *google form* dan teknik pengolahan data menggunakan PLS SEM.

3.2. Lokasi Penelitian

Karyawan aktif Sektor perbankan BUMN PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan.

3.3. Populasi dan Sampel

Pengertian populasi dan sampel menurut Zainuddin dan Wardhana (2023) adalah sebagai berikut:

3.3.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari unit analisis atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ingin diteliti. Populasi Studi ini berfokus pada 232 Karyawan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, karena Bank Mandiri adalah salah satu industri keuangan dan sektor perbankan terbesar di Indonesia dengan 139 Kantor Cabang dan 2.088 kantor cabang pembantu. Sebagai institusi keuangan besar, tingkat niat berpindah kerja dapat memberikan gambaran yang representatif tentang tren dan tantangan *turnover* di industri perbankan Indonesia secara umum.

3.3.2. Sample

Zainuddin dan Wardhana (2023) Sampel adalah sub yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola dari populasi yang lebih besar. Sampel mengandung karakteristik yang serupa dengan populasi yang lebih besar, yang memungkinkan penggunaannya dalam analisis statistik. Berdasarkan teori Hair, *et al* (2013) diperlukan sampel minimum 50 atau sebaiknya 200-250 observasi, ini direkomendasikan sebagai kriteria untuk memastikan bahwa algoritma tersebut konvergen pada tingkat perubahan iteratif yang cukup rendah dan bisa diterapkan estimasi interpretasi dengan PLS-SEM.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling total, menurut Smith dan Dawber (2019) mengumpulkan data dari setiap elemen dalam populasi target secara keseluruhan, dengan menggunakan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel Pada penelitian. Sehingga yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan yang bekerja pada PT. Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan berjumlah 232.

3.4. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* menurut Sekaran dan Bougie (2019) merupakan teknik pengambilan sampel di mana elemen-elemen dalam populasi tidak memiliki peluang yang diketahui atau sama untuk dipilih sebagai subjek sampel, Smith dan Dawber (2019) Pada bentuknya yang paling sederhana, pengambilan sampel *non-probabilitas* mencakup pengambilan sampel praktis. Menurut Makwana (2023) Syarat teknik ini umumnya digunakan dalam studi penelitian yang memastikan bahwa sampel mewakili populasi unsur yang memiliki sifat sama. Dengan metode pengambilan sampel sampling total atau sensus, artinya seluruh populasi diambil sebagai sampel. Alasan menggunakan teknik sampling ini karena memiliki populasinya cenderung kecil dan seluruh anggota populasi dianggap homogen, menurut Smith dan Dawber (2019) ini menggunakan teknik dengan populasi target berdasarkan sumber data referensi total atau sensus, dalam hal ini, asumsi model adalah bahwa variabel yang dipilih memperhitungkan semua variasi dalam hasil, yang kemungkinan besar benar jika sejumlah besar karakteristik digunakan, dengan populasi menunjukkan tingkat homogenitas yang tinggi. Maka semua populasi yaitu 232 Karyawan digunakan sebagai sampel penelitian ini.

3.5. Jenis Data

Jenis data menurut Sekaran dan Bougie (2020) terdiri dari data primer dan sekunder, sebagai berikut:

3.5.1. Data Primer

Data primer menurut Sekaran dan Bougie (2020) adalah data asli yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari sumber pertama (sumber asli) untuk tujuan penelitian spesifik yang sedang dilakukan. Data ini belum pernah diolah atau dipublikasikan sebelumnya. Pada penelitian ini data akan dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup yang diisi sendiri melalui Google Forms kuesioner yang dibagikan kepada responden dalam bentuk *google form* pada *Whatsapp*.

3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2020) adalah data yang telah dikumpulkan, diolah, dan dipublikasikan sebelumnya oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda dari penelitian yang sedang Anda lakukan. Peneliti mendapatkan data ini secara tidak langsung dari objek penelitian, melainkan melalui perantara atau dokumen yang sudah ada. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian adalah bersumber dari data-data, buku dan jurnal penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2019) pemilihan teknik yang tepat sangat bergantung pada tujuan penelitian, pertanyaan penelitian, jenis data yang dibutuhkan dan kendala praktis yaitu waktu, biaya, aksesibilitas, dalam hal ini penggunaan Kuesioner dari sejumlah besar responden menggunakan kuesioner

terstruktur. Pertanyaan - pertanyaan dapat berupa pertanyaan tertutup yang telah disediakan dengan skala *Likert*.

Taherdoost (2021) Kuesioner merupakan salah satu perangkat umum untuk mengumpulkan informasi dan formulir atau instrumen, termasuk serangkaian pertanyaan dan jawaban aman yang diisi oleh responden (dari populasi tertentu) untuk memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti dalam penelitian. Dalam pertanyaan tertutup, responden dihadapkan pada serangkaian jawaban tertentu untuk dipilih, Dalam jenis ini, jawaban harus dikodekan ke dalam skala respons.

Kuesioner dapat diimplementasikan dengan tatap muka, kuesioner kertas dan pensil dapat digunakan dengan item yang disajikan dalam makalah, kuesioner terkomputerisasi untuk pengumpulan Kuesioner juga dapat digunakan melalui telepon, Internet, atau bahkan melalui pos.

Teknik pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan dengan kuesioner (angket) dengan jumlah sampel ditentukan melalui pendekatan internal. Pada kuesioner bersifat tertutup responden diberikan alternatif pilihan jawaban di setiap pertanyaan. Kuesioner dalam penelitian ini disebarkan dalam bentuk Google Form dan ditujukan kepada Karyawan aktif pada kantor PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, adapun tolak ukur pernyataan yang perlu dijawab oleh responden yaitu: *Likert* 6 poin skala 6 poin yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS).

3.7. Variabel Penelitian

Berdasarkan pada Sekaran dan Roger Bougie (2019) Data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti untuk tujuan spesifik dari studi yang

sedang dilakukan. data asli yang belum ada sebelumnya dalam format yang digunakan oleh peneliti.

3.7.1. Variabel Independen (X)

Variabel independen adalah Variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel lain di dalam model kausal, dan merupakan variabel *penyebab.*, dalam penilaian ini variabel independen atau variabel bebasnya adalah Kecerdasan Emosional (X1) dan Keadilan organisasional (X2)

3.7.2. Variable Dependen (Y)

Variabel yang dipengaruhi atau merupakan akibat dari perubahan variabel independen. Ini adalah variabel *akibat* yang ingin dijelaskan atau diprediksi. Maka dalam penelitian kali ini variabel dependen yang digunakan adalah Niat Berpindah Kerja (Y).

3.7.3. Variable Intervening

Variabel yang menjelaskan mekanisme atau proses di mana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Ia menjadi perantara hubungan tersebut. Maka dalam penelitian kali ini variabel dependen yang digunakan adalah Kepuasan Kerja (Z).

3.8. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Hair, *et al* (2013) merupakan proses mengubah konsep abstrak menjadi pengukuran yang dapat diamati dan terukur dari konsep mendasari model pengukuran. Definisi operasional harus jelas dan khusus mungkin untuk menghindari ambiguitas.

3.8.1. Kecerdasan Emosional (X1)

Yang dimaksud kecerdasan emosional dalam penelitian ini menurut Wong dan Law (2002) kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi diri dan orang lain, serta menggunakan emosi tersebut untuk memfasilitasi pemikiran dan tindakan yang efektif. Untuk mengukur kecerdasan emosional menggunakan skala penelitian yang dilakukan oleh Wong dan Law (2002) 16 item survey WLEIS yang digunakan dalam penelitian ini, dengan skala *likert*, yaitu 6 poin, dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

- 1) Saya tahu cara membedakan alasan di balik perasaan saya setiap waktu.
- 2) Saya memiliki pemahaman yang baik apakah saya bahagia atau tidak
- 3) Saya benar-benar memahami apa yang saya rasakan.
- 4) Saya mampu memahami emosi saya
- 5) Saya peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.
- 6) Saya adalah pengamat yang baik terhadap emosi orang lain.
- 7) Saya dapat memahami emosi orang-orang di sekitar saya.
- 8) Saya selalu mengetahui emosi teman-teman saya melalui perilaku
- 9) Saya selalu menetapkan tujuan dan mencoba yang terbaik untuk mencapainya.
- 10) Saya mengatakan kepada diri saya sendiri bahwa saya orang yang kompeten.
- 11) Saya adalah orang yang termotivasi oleh diri sendiri.
- 12) Saya akan selalu mendorong diri saya untuk mencoba yang terbaik.
- 13) Saya mampu mengendalikan amarah dan menangani kesulitan secara rasional.
- 14) Saya mampu mengendalikan emosi saya sendiri.

15) Saya dapat menenangkan diri dengan mudah saat merasa marah.

16) Saya memiliki kendali yang baik atas emosi saya sendiri.

3.8.2. Keadilan Organisasional (X2)

Yang dimaksud keadilan organisasional dalam penelitian ini menurut Colquitt *et al* (2013) adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam berbagai aspek yang terkait dengan pekerjaan di dalam organisasi, yang merujuk pada kerangka teoritis Colquitt *et al* (2013), mencakup dimensi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Untuk mengukur penelitian keadilan organisasional diadopsi dari penelitian milik Colquitt *et al* (2013) yang telah diuji valid. 20 item, yang diberikan kepada peserta dalam kuesioner dengan skala *likert*, yaitu 6 poin, dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

- 1) Kompensasi saya mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan.
- 2) Kompensasi saya sesuai dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan.
- 3) Kompensasi saya mencerminkan kontribusi saya kepada organisasi.
- 4) Beban kerja saya adil.
- 5) Saya dapat menyampaikan pandangan saya di perusahaan ini.
- 6) Saya merasa memiliki pengaruh atas keputusan di perusahaan ini.
- 7) Secara umum, prosedur cenderung diterapkan secara konsisten
- 8) Keputusan yang dibuat di sini bebas dari bias.
- 9) Keputusan didasarkan pada informasi yang akurat.

- 10) Ada kesempatan untuk mengajukan banding atas keputusan tertentu.
- 11) Prosedur mematuhi standar etika dan moral
- 12) Saya diperlakukan dengan sopan.
- 13) Saya diperlakukan dengan bermartabat
- 14) Saya diperlakukan dengan hormat.
- 15) Atasan dan perusahaan saya Menahan diri dari ucapan atau komentar yang tidak pantas.
- 16) Atasan dan perusahaan jujur dan terbuka dalam menjelaskan prosedur.
- 17) Atasan dan perusahaan memberikan penjelasan yang tepat waktu tentang prosedur.
- 18) Atasan dan perusahaan menjelaskan prosedur secara menyeluruh.
- 19) Atasan dan perusahaan menyesuaikan penjelasannya dengan kebutuhan.
- 20) Atasan dan perusahaan memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana keputusan dibuat.

3.8.3. Kepuasan Kerja (Z)

Yang dimaksud kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah perasaan positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap karakteristik pekerjaannya, yang merujuk pada kerangka teoritis Robin dan Judge (2015), mencakup kepuasan kerja itu sendiri, Gaji/Upah, Promosi, Rekan Kerja, dan Supervisi/Gaya kepemimpinan. Untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan skala penelitian yang dilakukan oleh Robbin dan Judge (2015). 10 item, dan diberikan kepada

peserta dalam kuesioner dengan skala *likert*, yaitu 6 poin, dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan saya menarik dan menantang
- 2) Saya memiliki kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan ini.
- 3) Gaji yang saya terima adil untuk pekerjaan yang saya lakukan.
- 4) Saya puas dengan jumlah gaji saya
- 5) Saya memiliki kesempatan yang baik untuk promosi di organisasi ini.
- 6) Saya puas dengan peluang karir di perusahaan ini.
- 7) Atasan langsung saya memberikan bimbingan yang memadai
- 8) Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.
- 9) Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya
- 10) Rekan kerja saya kooperatif dan saling mendukung

3.8.4. Niat berpindah kerja (Y)

Yang dimaksud niat berpindah kerja dalam penelitian ini adalah merangsang pikiran untuk berhenti (*thoughts of quitting*), yang kemudian mengarah pada evaluasi kegunaan mencari pekerjaan alternatif, diikuti oleh niat untuk mencari pekerjaan (*intention to search*), perilaku mencari pekerjaan yang sebenarnya, evaluasi alternatif pekerjaan, niat untuk berhenti (*intention to quit*), dan akhirnya tindakan pengunduran diri. yang merujuk pada kerangka teoritis Mobley (1977). Untuk mengukur niat berpindah kerja menggunakan skala penelitian yang dilakukan oleh Mobley (1977) 3 item, dan diberikan kepada peserta dalam kuesioner dengan skala *likert*, yaitu 6 poin, dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS), yaitu sebagai berikut:

- 1) Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya
- 2) Saya merasa mungkin akan pindah pekerjaan dalam 2-3 tahun

- 3) Saya ingin mencari pekerjaan baru jika memungkinkan.

3.9. Pengukuran Variabel

Songshan dan Houc (2017) *Likert* adalah metode pengukuran yang digunakan dalam survei untuk mengukur sikap, opini, atau persepsi responden terhadap suatu pernyataan. Studi ini mengumpulkan data melalui survei kuesioner melalui variabel yang akan diukur dan dijabarkan menjadi butir item dalam variabel, Survei meminta tanggapan karyawan pada pertanyaan terlampir dengan menggunakan *skala Likert*. dengan kriteria 6 skala, 6 poin yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (6) Sangat Setuju (SS). Variabel yang sifatnya negatif, dalam hal ini “Niat Berpindah Kerja” maka skala *likert*-nya menjadi: Sangat tidak setuju (STS) = 6, dan sangat setuju (SS) = 1

3.10. Teknik Analisis Data

3.10.1. Analisis Deskriptif

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), analisis deskriptif adalah proses untuk menggambarkan, meringkas, dan menyajikan karakteristik dasar data dalam sebuah penelitian. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan gambaran yang jelas dan ringkas tentang apa yang telah ditemukan dari data, tanpa membuat kesimpulan yang digeneralisasi ke populasi yang lebih besar (inferensi)

3.10.2. Analisis Statistik Inferensial

Hair Jr. *et al* (2016) Statistik inferensial model statistik, khususnya dalam konteks statistik inferensial, merujuk pada representasi matematis yang digunakan untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antara variabel dalam data. Model ini memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan tentang

populasi berdasarkan sampel data yang terbatas. Statistik ini cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas.

3.10.2.1. Analisis *Structural Equation Modelling* (PLS-SEM)

Dalam analisis penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) Hair Jr. *et al* (2020) PLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing value*) dan multikolinieritas. PLS terkadang disebut juga *soft modeling* karena merelaksasi asumsi-asumsi regresi OLS yang ketat.

Alasan penelitian menggunakan PLS-SEM karena PLS-SEM bekerja secara efisien dengan ukuran sampel kecil dan model yang kompleks. Selain itu, PLS-SEM tidak membuat asumsi distribusional namun bersifat nonparametrik, dapat dengan mudah menangani model pengukuran reflektif dan formatif, serta konstruksi item tunggal, tanpa masalah identifikasi. PLS-SEM sangat fleksibel dalam sifat pemodelannya. Oleh karena itu, metode ini dapat diterapkan dalam berbagai situasi penelitian, memiliki kekuatan statistik yang lebih besar. Dalam hal ini, analisis yang didasarkan pada ukuran sampel yang tidak memadai mungkin tidak mengungkapkan efek yang ada pada populasi yang mendasarinya. Selain itu, menjalankan analisis statistik berdasarkan pedoman ukuran sampel minimum akan memastikan hasil metode statistik tersebut kuat dan model tersebut dapat digeneralisasikan ke sampel lain dari sampel tersebut. ketika tingkat kolinearitas yang tinggi terjadi antara variabel indikator model pengukuran formatif, berbeda dari CB-SEM, PLS-SEM memfasilitasi spesifikasi istilah interaksi yang mudah untuk memetakan efek moderasi dalam

model jalur. Hal ini menjadikan PLS-SEM sebagai metode pilihan dalam model moderasi sederhana dan model proses kondisional yang lebih kompleks, yang menggabungkan efek moderasi dan mediasi.

3.11. Analisis Statistik

Penelitian Statistik menurut Hair (2016) rangkaian metode dan teknik yang digunakan untuk meneliti, meringkas, dan menginterpretasikan data, baik untuk menggambarkan karakteristik suatu fenomena (statistik deskriptif) maupun untuk menarik kesimpulan dan membuat inferensi tentang populasi berdasarkan sampel (statistik inferensial).

3.11.1. Evaluasi Model Pengukuran

1) Model Pengukuran atau Outer Model

Hair (2016) Outer model adalah bagian dari model statistik yang menguji hubungan antara variabel laten (konstruk) dengan indikator-indikatornya (variabel teramati). Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang di gunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud secara valid dan reliabel. *Convergent validity* mengacu pada sejauh mana indikator-indikator (item-item) dari suatu konstruk (variabel laten) benar-benar berkorelasi positif dan kuat satu sama lain, menunjukkan bahwa mereka secara kolektif mengukur konstruk yang sama dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Untuk menilai *discriminant validity* Rata-rata Varians Terekstraksi *Average Variance Extracted* (AVE), ukuran proporsi varians dalam suatu konstruk yang dijelaskan oleh indikator-indikatornya. Ini mencerminkan seberapa besar varians konstruk yang ditangkap oleh item-itemnya, relatif terhadap varians kesalahan. Semakin tinggi AVE, semakin besar varians konstruk yang dijelaskan oleh item-itemnya, dan semakin kuat validitas

konvergenya. Nilai AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.50. Nilai ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians dari konstruk dijelaskan oleh item-itemnya.

2) Model Pengukuran Struktural atau Inner Model

Hair *et al* (2020) mengacu pada Uji Koefisien Determinasi *Inner model* atau nilai *R-square*. Model Struktural (Inner Model) menggambarkan hubungan kausal atau prediktif antar variabel laten (konstruk) dalam model penelitian Anda. Tujuannya adalah untuk menilai kekuatan dan signifikansi hubungan-hubungan ini, Pengujian ini dilakukan untuk memahami seberapa besar konstruk endogen (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (variabel independen) secara simultan. Dalam hal ini Jumlah konstruk prediktor yang besar akan menghasilkan *R-square* yang tinggi. Yang berarti bahwa keseluruhan variabel bebas secara bersama-sama mampu menerangkan variabel terikatnya. Nilai *path coefficients* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistics* harus di atas 1,96.

3.12. Uji Hipotesis

Hair *et al.*, (2020) Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk. Penelitian ini menggunakan analisis p-value dan t-value untuk mengevaluasi hipotesis penelitian. Hair *et al.* merekomendasikan penggunaan prosedur *bootstrapping* untuk mendapatkan nilai-nilai yang diperlukan untuk pengujian ini. Setelah menjalankan *bootstrapping*, kita akan melihat dua nilai utama yaitu Nilai p (p-value) yaitu Nilai

probabilitas yang menunjukkan seberapa besar kemungkinan hasil. dan Nilai t-statistik (t-value) yaitu nilai yang menunjukkan seberapa jauh koefisien jalur yang diestimasi menyimpang dari nol (yaitu, tidak ada hubungan). Semakin besar nilai absolut t-statistik, semakin kuat bukti hubungan tersebut. Jika nilai p-value ≤ 0.05 atau t-statistik ≥ 1.96 Jika tidak, hipotesis ditolak.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

4.1. Hasil Analisis Deskriptif Profil Responden

Penelitian ini berhasil mengumpulkan 131 responden, yaitu karyawan industri perbankan di PT Bank Mandiri Kantor Pusat, Jakarta Selatan, dengan menyebarkan kuesioner melalui *google form* melalui media *Whatsapp* kepada karyawan. Analisis data yang telah terkumpul melalui kuesioner mengenai “Pengaruh Kecerdasan emosional dan Keadilan organisasional terhadap Niat berpindah kerja melalui kepuasan kerja”. Data yang dianalisis tersebut selanjutnya digunakan sebagai bukti menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya. Pada penyebaran kuesioner *google form* yang kembali adalah 131 dari 232 karyawan. Untuk mengetahui karakteristik responden pada penelitian ini digunakan analisis persentase. Sebanyak 101 tidak diisi atau dikembalikan, sehingga total data kuesioner yang diolah dan dianalisis sebanyak 131 kuesioner. Analisis data disajikan berdasarkan klasifikasi profil responden, mencakup jenis kelamin, kelompok usia atau generasi, jabatan, dan lama masa kerja. Penyajian ini bertujuan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai karakteristik responden. Klasifikasi profil responden dirangkum pada **Tabel 4.1** berikut.

Tabel 4. 1

Klasifikasi Responden Penelitian

Klasifikasi Responden	Frekuensi	%
Jenis Kelamin		
Pria	52	39.7
Wanita	79	60.3
Usia/Generasi		
Generasi X (44 - 58 tahun)	8	6.1

Generasi Y/Milenial (30 - 43 tahun)	35	26.7
Generasi Z (18 - 29 tahun)	88	67.2
Jabatan		
Direktur/Pimpinan	9	6.9
Manajer Atas/ Senior Manager	14	10.7
Manajer Menengah	15	11.5
Supervisor/pengawas	28	21.4
Staff	65	49.6
Masa Jabatan		
Kurang dari satu tahun	20	15.3
1 - 2 tahun	45	34.4
3 - 5 tahun	46	35.1
Lebih dari 5 tahun	20	15.3

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan hasil analisis demografi pada **Tabel 4.1**, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah wanita (60,3%) dan didominasi oleh Generasi Z berusia 18–29 tahun (67,2%). Dari sisi jabatan, sebagian besar responden menempati posisi staf (49,6%), diikuti supervisor/pengawas (21,4%). Sementara itu, masa kerja responden paling banyak berada pada rentang 3–5 tahun (35,1%) dan 1–2 tahun (34,4%). Temuan ini menunjukkan bahwa responden penelitian umumnya merupakan karyawan muda di PT Bank Mandiri Kantor Pusat Jakarta Selatan dengan masa kerja relatif singkat dan mayoritas masih berada pada level staf.

4.2. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian dilakukan dengan melihat rata-rata penilaian responden terhadap setiap item pengukuran. Nilai rata-rata tersebut mencerminkan kecenderungan jawaban mayoritas responden. Analisis ini mencakup variabel kecerdasan emosional, keadilan organisasional, kepuasan kerja,

dan niat berpindah kerja. Selanjutnya, hasil rerata penilaian responden diklasifikasikan berdasarkan interval nilai tertentu.

Poin penilaian terendah: 1

Poin penilaian tertinggi: 6

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{poin tertinggi} - \text{poin terendah})}{\text{jumlah kelas}} \\ &= \frac{(6-1)}{5} \\ &= 0,833\end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, maka interval penilaian yang digunakan sebagai acuan analisis deskriptif variabel ditunjukkan pada **Tabel 4.2** berikut.

Tabel 4. 2
Interval Penilaian Analisis Deskriptif

Rentang Nilai	Keterangan
1,00–1,83	Sangat Tidak Setuju
1,84–2,66	Tidak Setuju
2,67–3,49	Agak Tidak Setuju
3,50–4,32	Agak Setuju
4,33–5,15	Setuju
5,16–6,00	Sangat Setuju

4.2.1. Variabel Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Hasil analisis deskriptif pada variabel kecerdasan emosional ditunjukkan pada **Tabel 4.3** berikut.

Tabel 4. 3
Analisis Deskriptif Variabel Kecerdasan Emosional

Kode	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
EMO1	Saya tahu cara membedakan alasan di balik perasaan saya setiap waktu.	4.79	Setuju
EMO2	Saya memiliki pemahaman yang baik apakah saya bahagia atau tidak	4.69	Setuju
EMO3	Saya benar-benar memahami apa yang saya rasakan.	4.73	Setuju
EMO4	Saya mampu memahami emosi saya	4.66	Setuju
EMO5	Saya peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.	4.57	Setuju
EMO6	Saya adalah pengamat yang baik terhadap emosi orang lain.	4.72	Setuju
EMO7	Saya dapat memahami emosi orang-orang di sekitar saya.	4.60	Setuju
EMO8	Saya selalu mengetahui emosi teman-teman saya melalui perilaku	4.69	Setuju
EMO9	Saya selalu menetapkan tujuan dan mencoba yang terbaik untuk mencapainya	4.57	Setuju
EMO10	Saya mengatakan kepada diri saya sendiri bahwa saya orang yang kompeten.	4.60	Setuju

EMO11	Saya adalah orang yang termotivasi oleh diri sendiri.	4.66	Setuju
EMO12	Saya akan selalu mendorong diri saya untuk mencoba yang terbaik.	4.70	Setuju
EMO13	Saya mampu mengendalikan amarah dan menangani kesulitan secara rasional.	4.65	Setuju
EMO14	Saya mampu mengendalikan emosi saya sendiri.	4.76	Setuju
EMO15	Saya dapat menenangkan diri dengan mudah saat merasa marah.	4.65	Setuju
EMO16	Saya memiliki kendali yang baik atas emosi saya sendiri	4.75	Setuju
Rata-rata Total		4.67	Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memperoleh nilai rata-rata di atas 4,5 dengan kategori setuju (Interval = 4,33–5,15). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik, ditandai dengan kemampuan memahami emosi diri, kepekaan terhadap emosi orang lain, serta keterampilan mengendalikan dan mengelola emosi secara efektif. Dengan rata-rata total sebesar 4,67, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mampu mengenali, memahami, dan mengelola emosi mereka maupun orang di sekitarnya dengan baik.

4.2.2. Variabel Keadilan Organisasional (*Organizational Justice*)

Hasil analisis deskriptif pada variabel keadilan organisasional ditunjukkan pada **Tabel 4.4** berikut.

Tabel 4. 4
Analisis Deskriptif Variabel Keadilan Organisasional

Kode	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
JUS1	Kompensasi saya mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan saya.	4.66	Setuju
JUS2	Kompensasi saya sesuai dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan.	4.69	Setuju
JUS3	Kompensasi saya mencerminkan kontribusi saya kepada organisasi.	4.82	Setuju
JUS4	Beban kerja saya adil.	4.77	Setuju
JUS5	Saya dapat menyampaikan pandangan saya di perusahaan ini.	4.75	Setuju
JUS6	Saya merasa memiliki pengaruh atas keputusan di perusahaan ini.	4.54	Setuju
JUS7	Secara umum, prosedur cenderung diterapkan secara konsisten	4.69	Setuju

JUS8	Keputusan yang dibuat di sini bebas dari bias.	4.47	Setuju
JUS9	Keputusan didasarkan pada informasi yang akurat.	4.73	Setuju
JUS10	Ada kesempatan untuk mengajukan banding atas keputusan tertentu.	4.66	Setuju
JUS11	Prosedur mematuhi standar etika dan moral	4.71	Setuju
JUS12	Saya diperlakukan dengan sopan.	4.76	Setuju
JUS13	Saya diperlakukan dengan bermartabat	4.69	Setuju
JUS14	Saya diperlakukan dengan hormat.	4.73	Setuju
JUS15	Atasan dan perusahaan saya Menahan diri dari ucapan atau komentar yang tidak pantas.	4.73	Setuju
JUS16	Atasan dan perusahaan jujur dan terbuka dalam menjelaskan prosedur.	4.67	Setuju
JUS17	Atasan dan perusahaan memberikan penjelasan yang tepat waktu tentang prosedur.	4.73	Setuju

JUS18	Atasan dan perusahaan menjelaskan prosedur secara menyeluruh.	4.68	Setuju
JUS19	Atasan dan perusahaan menyesuaikan penjelasannya dengan kebutuhan .	4.73	Setuju
JUS20	Atasan dan perusahaan memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana keputusan dibuat .	4.63	Setuju
Rata-rata Total		4.69	Setuju

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh item pengukuran variabel keadilan organisasional memperoleh nilai rata-rata total yang tinggi dengan kategori setuju (Interval = 4,33–5,15), yaitu rata-rata total sebesar 4,69. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kompensasi, beban kerja, prosedur, serta perlakuan dari perusahaan telah sesuai dengan prinsip keadilan. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang adil baik dalam hal distribusi, prosedur, maupun interaksi di lingkungan kerja.

4.2.3. Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Hasil analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja ditunjukkan pada

Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4. 5
Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Kode	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
SATIS1	Saya memiliki kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan ini	4.31	Agak Setuju
SATIS2	Gaji yang saya terima adil untuk pekerjaan yang saya lakukan.	4.32	Agak Setuju
SATIS3	Saya puas dengan jumlah gaji saya	4.30	Agak Setuju
SATIS4	Saya memiliki kesempatan yang baik untuk promosi di organisasi ini.	4.27	Agak Setuju
SATIS5	Saya puas dengan peluang karir di perusahaan ini.	4.24	Agak Setuju
SATIS6	Atasan langsung saya memberikan bimbingan yang memadai.	4.21	Agak Setuju
SATIS7	Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.	4.22	Agak Setuju
SATIS8	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya	4.37	Agak Setuju
SATIS9	Rekan kerja saya kooperatif dan saling mendukung	4.31	Agak Setuju
SATIS10	Saya memiliki kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan ini	4.24	Agak Setuju

Rata-rata Total	4.28	Agak Setuju
------------------------	-------------	-------------

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 4.5**, seluruh item pengukuran variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata pada kategori agak setuju (Interval = 3,50–4,32) dengan rata-rata total sebesar 4,28. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong cukup baik, meskipun belum sepenuhnya tinggi. Secara umum, responden merasa cukup puas terhadap gaji, peluang karir, dukungan atasan, serta hubungan kerja dengan rekan sejawat, namun masih terdapat ruang perbaikan untuk meningkatkan kepuasan kerja secara lebih optimal.

4.2.4. Variabel Niat Pindah (*Turnover*)

Hasil analisis deskriptif pada variabel niat pindah ditunjukkan pada **Tabel 4.6** berikut.

Tabel 4. 6
Analisis Deskriptif Variabel Niat Pindah Kerja

Kode	Item Pertanyaan	Mean	Keterangan
TURN1	Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya	4.66	Setuju
TURN2	Saya merasa mungkin akan pindah pekerjaan dalam 2-3 tahun	4.48	Setuju
TURN3	Saya ingin mencari pekerjaan baru jika memungkinkan.	4.51	Setuju
Rata-rata Total		4.55	

Sumber: Data primer diolah (2025)

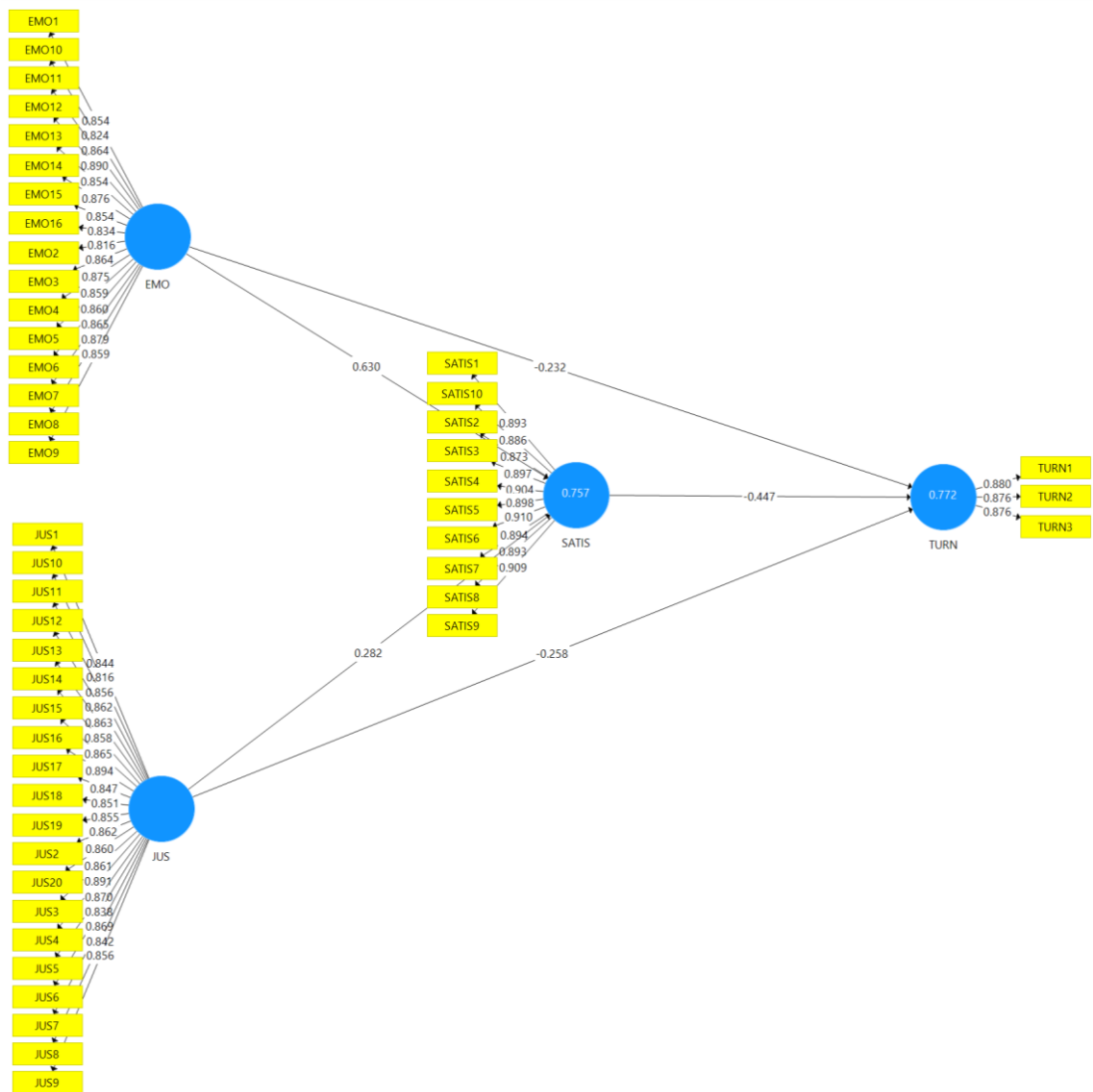
Berdasarkan **Tabel 4.6**, hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh item memperoleh nilai rata-rata tinggi dengan kategori “setuju” (Interval = 4,33–5,15), dengan rata-rata total sebesar 4,55. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaannya saat ini. Secara keseluruhan, responden cenderung terbuka terhadap kemungkinan mencari pekerjaan baru atau berpindah dalam jangka waktu beberapa tahun ke depan.

4.3. Analisis PLS-SEM: Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji *outer model* pada PLS-SEM dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator mampu mengukur variabel laten secara konsisten dan akurat.

4.3.1. Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan mempertimbangkan nilai faktor loading dan nilai *average variance extracted* (AVE) (Hair et al., 2017, p. 113). Data valid jika nilai faktor loading ≥ 0.708 (Hair et al., 2021, p.77). Selain itu, nilai AVE harus lebih dari 0.5 ($AVE \geq 0.50$) (Hair et al., 2021, p.80). Gambar 4.1 menunjukkan jalur hasil estimasi PLS-Algorithm.



Sumber: Data Primer (2025)

Gambar 4. 1

Hasil PLS-Algorithm.

Selanjutnya, hasil *outer loading* ditunjukkan pada **Tabel 4.7** berikut.

Tabel 4. 7

Tabel Hasil *Outer Loading*

	Variabel Penelitian				Ket.
	EMO	SATIS	JUS	TURN	
EMO1	0,854				Valid
EMO2	0,816				Valid
EMO3	0,864				Valid
EMO4	0,875				Valid

EMO5	0,859				Valid
EMO6	0,860				Valid
EMO7	0,865				Valid
EMO8	0,879				Valid
EMO9	0,859				Valid
EMO10	0,824				Valid
EMO11	0,864				Valid
EMO12	0,890				Valid
EMO13	0,854				Valid
EMO14	0,876				Valid
EMO15	0,854				Valid
EMO16	0,834				Valid
JUS1		0,844			Valid
JUS2		0,862			Valid
JUS3		0,861			Valid
JUS4		0,891			Valid
JUS5		0,870			Valid
JUS6		0,838			Valid
JUS7		0,869			Valid
JUS8		0,842			Valid
JUS9		0,856			Valid
JUS10		0,816			Valid
JUS11		0,856			Valid
JUS12		0,862			Valid
JUS13		0,863			Valid
JUS14		0,858			Valid
JUS15		0,865			Valid
JUS16		0,894			Valid
JUS17		0,847			Valid
JUS18		0,851			Valid
JUS19		0,855			Valid
JUS20		0,860			Valid

SATIS1			0,893		Valid
SATIS2			0,873		Valid
SATIS3			0,897		Valid
SATIS4			0,904		Valid
SATIS5			0,898		Valid
SATIS6			0,910		Valid
SATIS7			0,894		Valid
SATIS8			0,893		Valid
SATIS9			0,909		Valid
SATIS10			0,886		Valid
TURN1				0,880	Valid
TURN2				0,876	Valid
TURN3				0,876	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Catatan: Kecerdasan Emosional (EMO), Kepuasan Kerja (SATIS), Keadilan organisasional (JUS), Niat Pindah (TURN).

Hasil uji *outer loading* pada **Tabel 4.7** menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kecerdasan emosional (EMO), keadilan organisasional (JUS), kepuasan kerja (SATIS), dan niat berpindah kerja (TURN) memiliki nilai di atas 0,708 sehingga dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara baik. Dengan demikian, semua indikator dapat digunakan lebih lanjut dalam analisis model penelitian karena memenuhi kriteria validitas konvergen.

Selanjutnya, hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE) ditunjukkan pada **Tabel 4.8** berikut.

Tabel 4. 8
Hasil Pengukuran AVE

Variabel Penelitian	AVE	Keterangan
---------------------	-----	------------

Kecerdasan Emosional	0,736	Valid
Keadilan organisasional	0,736	Valid
Kepuasan Kerja	0,802	Valid
Niat Pindah	0,770	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai AVE di atas 0,5 sehingga dinyatakan valid (Hair et al., 2021, p.80). Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan varians konstruksinya dengan baik. Dengan demikian, seluruh variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis.

4.3.2. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan akar kuadrat AVE sesuai kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, pengujian *cross-loading* juga digunakan sebagai acuan (Hair et al., 2021). Hasil uji Fornell-Larcker Criterion ditunjukkan pada **Tabel 4.9** berikut.

Tabel 4. 9
Fornell Larcker Criterion

	EMO	JUS	SATIS	TURN
EMO	0,858			
JUS	0,790	0,858		
SATIS	0,853	0,780	0,896	
TURN	0,818	0,790	0,846	0,877

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Catatan: Kecerdasan Emosional (EMO), Kepuasan Kerja (SATIS), Keadilan organisasional (JUS), Niat Pindah kerja (TURN).

Berdasarkan hasil uji Fornell-Larcker pada **Tabel 4.9**, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi antar variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan niat pindah kerja memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, setiap konstruk dalam model penelitian dapat dibedakan secara jelas satu sama lain.

Berikutnya, hasil *cross-loading* ditunjukkan pada **tabel 4.10** berikut.

Tabel 4. 10
Hasil Uji Cross Loading

	EMO	SATIS	JUS	TURN
EMO1	0,854	0,706	0,760	0,712
EMO2	0,816	0,623	0,686	0,646
EMO3	0,864	0,677	0,741	0,688
EMO4	0,875	0,666	0,743	0,679
EMO5	0,859	0,615	0,752	0,696
EMO6	0,860	0,704	0,760	0,740
EMO7	0,865	0,658	0,725	0,710
EMO8	0,879	0,719	0,728	0,712
EMO9	0,859	0,680	0,699	0,721
EMO10	0,824	0,635	0,686	0,689
EMO11	0,864	0,720	0,790	0,735
EMO12	0,890	0,717	0,772	0,713
EMO13	0,854	0,684	0,732	0,691
EMO14	0,876	0,718	0,727	0,717
EMO15	0,854	0,672	0,721	0,694
EMO16	0,834	0,643	0,674	0,674
JUS1	0,684	0,844	0,623	0,611
JUS2	0,694	0,862	0,671	0,694
JUS3	0,664	0,861	0,645	0,639
JUS4	0,706	0,891	0,667	0,714

JUS5	0,677	0,870	0,700	0,705
JUS6	0,636	0,838	0,621	0,631
JUS7	0,671	0,869	0,620	0,628
JUS8	0,657	0,842	0,632	0,639
JUS9	0,719	0,856	0,668	0,685
JUS10	0,609	0,816	0,585	0,608
JUS11	0,674	0,856	0,655	0,641
JUS12	0,694	0,862	0,671	0,679
JUS13	0,653	0,863	0,648	0,646
JUS14	0,694	0,858	0,710	0,697
JUS15	0,675	0,865	0,726	0,749
JUS16	0,701	0,894	0,711	0,726
JUS17	0,655	0,847	0,677	0,673
JUS18	0,666	0,851	0,655	0,692
JUS19	0,740	0,855	0,764	0,777
JUS20	0,670	0,860	0,690	0,681
SATIS1	0,741	0,684	0,893	0,741
SATIS2	0,774	0,708	0,873	0,776
SATIS3	0,774	0,702	0,897	0,767
SATIS4	0,764	0,682	0,904	0,743
SATIS5	0,781	0,711	0,898	0,771
SATIS6	0,758	0,685	0,910	0,782
SATIS7	0,776	0,701	0,894	0,768
SATIS8	0,757	0,730	0,893	0,770
SATIS9	0,766	0,693	0,909	0,748
SATIS10	0,748	0,687	0,886	0,712
TURN1	0,685	0,649	0,723	0,880
TURN2	0,756	0,724	0,743	0,876
TURN3	0,709	0,704	0,761	0,876

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Catatan: Kecerdasan Emosional (EMO), Kepuasan Kerja (SATIS), Keadilan organisasional (JUS), Niat Pindah (TURN).

Berdasarkan hasil uji cross loading pada **Tabel 4.10**, setiap indikator memiliki nilai loading yang lebih tinggi pada variabel latennya dibandingkan dengan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki diskriminan validitas yang baik karena mampu merefleksikan konstruk yang diukur secara lebih dominan. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dinyatakan valid dalam mengukur masing-masing variabel.

4.3.3. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR). Model pengukuran dinyatakan reliabel jika *Cronbach's alpha* $\geq 0,7$ dan *Composite Reliability* $\geq 0,7$ (Hair et al., 2021, p.77). Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4. 11
Hasil Uji Reliabilitas Model Pengukuran

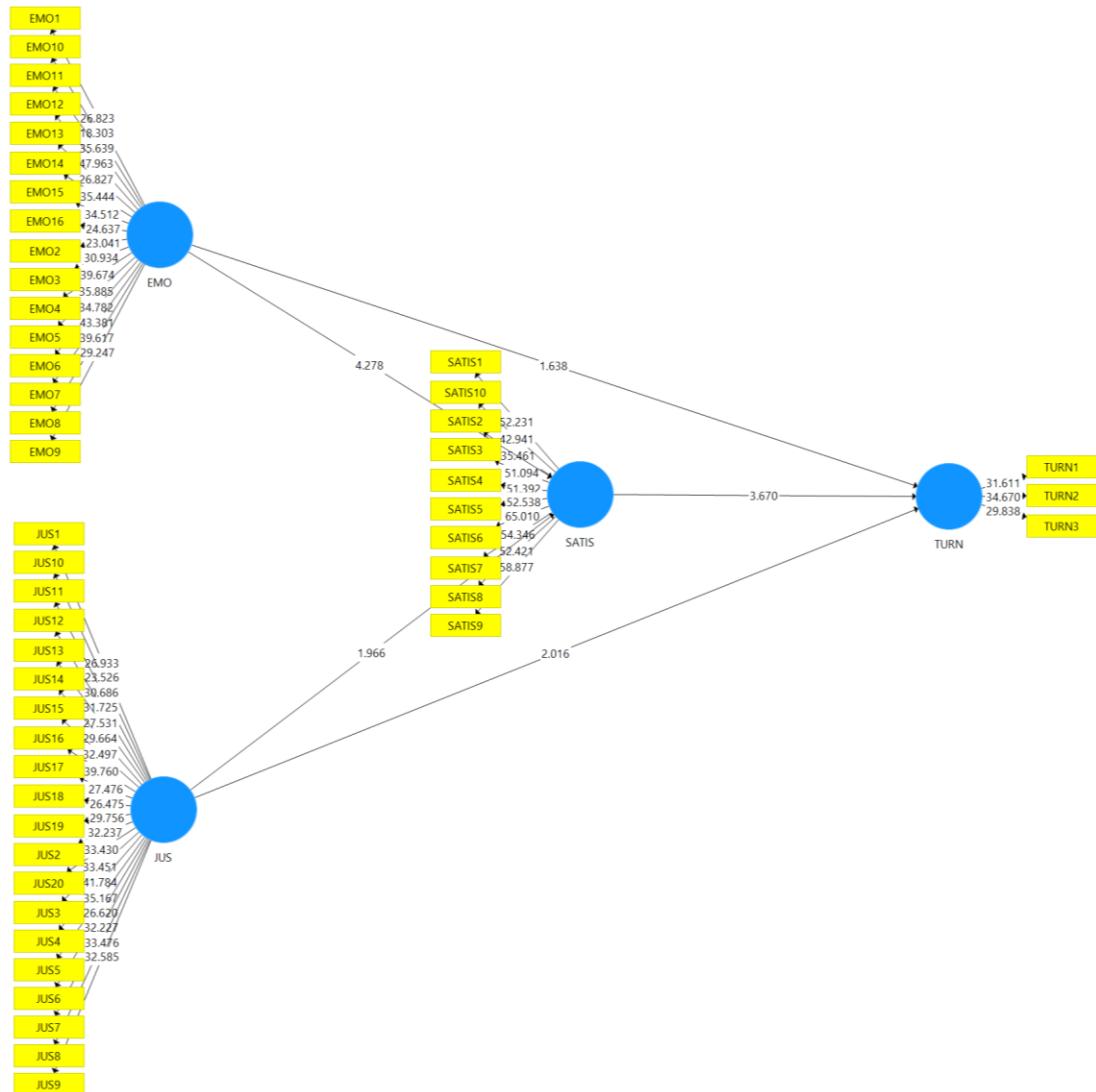
Variabel Penelitian	α	CR	Keterangan
Kecerdasan Emosional	0,976	0,978	Reliabel
Keadilan organisasional	0,981	0,982	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,973	0,976	Reliabel
Niat Pindah	0,851	0,909	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 4.11** seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR) di atas 0,7, sehingga dinyatakan reliabel. Mayoritas variabel memiliki nilai di atas 0,9, menunjukkan reliabilitas yang tinggi. Artinya, indikator-indikator pada seluruh variabel penelitian ini konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud dengan cukup baik. Dengan demikian, semua variabel dapat digunakan secara andal dalam analisis model penelitian.

4.4. Analisis Statistik PLS-SEM: Model Struktural (*Inner Model*).

Pengujian model struktural (*inner model*) meliputi uji kolinearitas, koefisien determinasi, relevansi prediktif, dan uji koefisien jalur. Hasil estimasi jalur dianalisis menggunakan metode *bootstrapping*. Model estimasi *bootstrapping* ditunjukkan pada Gambar 4.2.



Sumber: Data Primer (2025)

Gambar 4. 3

Hasil Estimasi *Bootstrapping*

4.4.1. Hasil Uji Kolinearitas

Hasil uji kolinearitas dan nilai VIF penelitian ini ditunjukkan pada **Tabel 4.12** berikut.

Tabel 4. 12
Hasil Uji Kolinearitas

	EMO	JUS	SATIS	TURN
EMO			2,661	2,434
JUS			2,661	2,988
SATIS				1,251
TURN				

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Catatan: Kecerdasan Emosional (EMO), Kepuasan Kerja (SATIS), Keadilan organisasional (JUS), Niat Pindah (TURN).

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil nilai VIF berada di bawah 5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius antarvariabel dalam model penelitian. Dengan demikian, hubungan antarvariabel dapat dianalisis lebih lanjut tanpa kekhawatiran adanya distorsi akibat multikolinearitas.

4.4.2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Hasil uji koefisien determinasi model struktural penelitian ini ditunjukkan pada **Tabel 4.13** berikut.

Tabel 4. 13
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Penelitian	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,757	0,753
Niat Pindah	0,772	0,767

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 4.13**, variabel kepuasan kerja memiliki nilai R² *adjusted* sebesar 0,753, yang menunjukkan bahwa sekitar 75,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional dan keadilan organisasional. Sisanya, 24,7% dijelaska oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Sementara itu, variabel niat pindah memiliki R^2 *adjusted* sebesar 0,767, yang berarti sekitar 76,7% variasi niat pindah dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, keadilan organisasional, dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang sedang dalam menjelaskan kedua variabel dependen tersebut.

4.4.3. Hasil Uji Relevansi Prediktif (Q^2)

Hasil uji Q square model struktural penelitian ini ditunjukkan pada **Tabel 4.14** berikut.

Tabel 4. 14
Hasil Uji Relevansi Prediktif

Variabel	Q^2
Kepuasan Kerja	0,733
Niat Pindah	0,690

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 4.14**, nilai Q^2 untuk kepuasan kerja sebesar 0,733 dan untuk niat pindah sebesar 0,690, keduanya lebih besar dari 0. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik, artinya variabel eksogen mampu memprediksi variabel endogen secara memadai. Dengan demikian, model dapat digunakan untuk memperkirakan perilaku kepuasan kerja dan niat pindah karyawan secara akurat.

4.4.4. Hasil Uji Koefisien Jalur dan Uji Hipotesis

Hasil uji koefisien jalur menggambarkan arah hubungan antar variabel dan keputusan uji hipotesis. Arah hubungan hipotesis ditentukan oleh nilai koefisien β (*original sample*), yang dapat bernilai positif atau negatif sesuai dengan arah hipotesis. Keputusan uji hipotesis didasarkan pada kriteria T -statistics $> 1,96$

dan $P\text{-value} \leq 0,05$. Rincian hasil uji koefisien jalur dalam model penelitian ini disajikan pada **Tabel 4.15**.

Tabel 4. 15
Hasil Uji Koefisien Jalur

Hipotesis	β	<i>T statistics</i>	<i>P value</i>	Keterangan
H1: kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,630	4,278	0,000	H1 diterima
H2: kecerdasan emosional berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah kerja	-0,232	1,638	0,102	H2 ditolak
H3: Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,282	1,966	0,050	H3 diterima
H4: Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap niat berpindah kerja	-0,258	2,016	0,044	H4 diterima
H5: kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja	-0,447	3,670	0,000	H5 diterima
H6: kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan	-0,282	3,376	0,001	H6 diterima

emosional dan niat berpindah kerja.				
H7: kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja	-0,126	1,614	0,107	H7 ditolak

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

Berdasarkan **Tabel 4.15**, lima hipotesis diterima (H1, H3, H4, H5, H6) dan dua ditolak (H2, H7). Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh langsung pada niat berpindah, melainkan melalui kepuasan kerja. Keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta negatif terhadap niat berpindah, meskipun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel kunci dalam menekan niat berpindah, khususnya dalam kaitannya dengan kecerdasan emosional. Penjelasan lebih rinci mengenai hasil uji hipotesis disampaikan pada bagian berikut.

1. Hubungan antara EMO dan SATIS signifikan, sehingga H1 **diterima** ($\beta = 0,630$; $T\text{-statistics} = 4,278 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja.
2. Hubungan antara EMO dan TURN tidak signifikan, sehingga H2 **ditolak** ($\beta = -0,232$; $T\text{-statistics} = 1,638 < 1,96$; $P\text{-value} = 0,102 > 0,05$). Meskipun arah hubungan negatif sesuai hipotesis, hasil ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh

langsung dalam menurunkan niat berpindah. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah lebih bersifat tidak langsung.

3. Hipotesis hubungan antara JUS dan SATIS signifikan, sehingga H3 **diterima** ($\beta = 0,282$; $T\text{-statistics} = 1,966 = 1,96$; $P\text{-value} = 0,050 = 0,05$). Arah positif menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menandakan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja.
4. Hubungan antara JUS dan TURN signifikan, sehingga H4 **diterima** ($\beta = -0,258$; $T\text{-statistics} = 2,016 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,044 < 0,05$). Arah negatif menegaskan bahwa semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat untuk berpindah kerja. Hal ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam menekan keinginan berpindah.
5. Hubungan antara SATIS dan TURN signifikan, sehingga H5 **diterima** ($\beta = -0,447$; $T\text{-statistics} = 3,670 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Arah negatif menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah niat berpindah karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjaga retensi karyawan.
6. Peran mediasi SATIS pada hubungan antara EMO dan TURN signifikan, sehingga H6 **diterima** ($\beta = -0,282$; $T\text{-statistics} = 3,376 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,001 < 0,05$). Efek mediasi ini bersifat negatif, artinya kepuasan kerja menjadi perantara yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional dapat menurunkan niat berpindah melalui

peningkatan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pengaruh EMO terhadap TURN terjadi secara tidak langsung melalui SATIS.

7. Terakhir, peran mediasi SATIS pada hubungan antara JUS dan TURN tidak signifikan, sehingga H7 **ditolak** ($\beta = -0,126$; $T\text{-statistics} = 1,614 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,107 > 0,05$). Arah hubungan negatif tidak terbukti, sehingga kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap niat berpindah. Hal ini menunjukkan bahwa peran keadilan organisasional dalam menekan niat berpindah lebih kuat melalui pengaruh langsung, bukan melalui kepuasan kerja.

4.5. Pembahasan Analisis Pengaruh Variabel

4.5.1. Analisis pengaruh kecerdasan emosional (X1) terhadap kepuasan kerja(Z)

Dalam hal ini Hipotesis 1 memiliki standar $T\text{-statistics} = 4,278 > 1,96$, $P\text{-value} = 0,000 < 0,05$ artinya, arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin tinggi kecerdasan emosional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. sehingga hubungan (H1) **diterima**. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Bano *et al.*, (2021),Singh *et al.*, (2023),Deb *et al.* (2023),Batista *et al* (2022),Suleman *et al.* (2020)

Menurut Bano *et al* (2021), Penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional (emotional intelligence) memiliki korelasi positif dan signifikan secara statistik dengan kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang, semakin tinggi pula kepuasannya. Penelitian ini menemukan bahwa, ada hubungan yang kuat pada Setiap aspek kecerdasan emosional (seperti kemampuan mengenali dan mengelola emosi diri,

menggunakan emosi, dan memahami emosi orang lain) berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja.

Menurut Singh *et al.*, (2023) Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dapat memengaruhi kepuasan kerja yaitu dengan cara mengurangi stres kerja yang dirasakan oleh individu. Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) memiliki peran penting dalam mengatasi stres kerja dan meningkatkan kepuasan kerja di tempat kerja. Kecerdasan emosional yang tinggi dapat membantu seseorang mengelola emosi diri dan orang lain, serta beradaptasi dengan situasi kerja yang penuh tekanan. Dengan kata lain, memiliki kecerdasan emosional yang baik tidak hanya membantu individu merasa lebih bahagia dalam pekerjaan, tetapi juga membantu mereka mengelola tekanan pekerjaan dengan lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka secara keseluruhan.

Menurut Deb *et al.* (2023), Penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga bertindak sebagai perantara yang penting (*mediator*) antara kepuasan kerja dan kinerja perusahaan. Beberapa faktor, seperti infrastruktur organisasi, kepemimpinan, gaji, jam kerja, dan lingkungan kerja, sangat penting untuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang disebabkan oleh faktor-faktor di atas akan memengaruhi kinerja perusahaan secara lebih efektif jika karyawan juga memiliki tingkat kecerdasan emosional yang baik.

Menurut Batista *et al* (2022) Penelitian ini menunjukkan, kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Jurnal ini mengidentifikasi adanya asosiasi positif antara kecerdasan emosional, kecocokan antara individu dan lingkungan

kerja, dan kepuasan kerja. Hubungan ini lebih kuat pada kelompok profesi yang memiliki tuntutan interpersonal yang tinggi, seperti manajer dan profesional yang banyak berinteraksi dengan orang lain. Ini menekankan pentingnya keterampilan emosional dalam segmen profesional tersebut.

Menurut Suleman *et al.* (2020) Penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional memprediksi kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa dimensi-dimensi kecerdasan emosional seperti stabilitas emosional, pengembangan diri, integritas, manajemen hubungan, dan perilaku altruistik dapat memprediksi kepuasan kerja. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja penting untuk berinvestasi dalam pengembangan kecerdasan emosional mereka. Kualitas ini membantu mereka dalam mengelola diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis data ditemukan tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong baik, Dari pembahasan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kecerdasan emosional dapat memengaruhi kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat kecerdasan emosional seseorang, semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

4.5.2. Analisis pengaruh kecerdasan emosional (X2) terhadap niat berpindah kerja (Z)

Dalam hal ini Hipotesis 2 memiliki standar $T\text{-statistics} = 1,638 < 1,96$, $P\text{-value} = 0,102 > 0,05$ artinya, hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah lebih bersifat tidak langsung.

sehingga hubungan (H2) **ditolak**. Meskipun arah hubungan negatif sesuai hipotesis, hasil ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung dalam menurunkan niat berpindah. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Gao, *et al* (2020), Kaplan dan Markenson (2024), Mufrada dan Farmanesh. (2021), Imron *et al* (2022), Nugraha, R. (2024); namun demikian penelitian ini didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Arti dan Kurniawati (2024), Sariraei *et al.* (2024), Lopes, Soares, dan Moreira (2025), Han Lingyu *et al.* (2025)

Menurut Arti dan Kurniawati (2024), penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak secara langsung memengaruhi niat berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan frontliner di sektor perbankan Indonesia. Meskipun kecerdasan emosional tidak memiliki hubungan langsung, penelitian ini berpendapat bahwa Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung lebih "thrive at work" (berkembang di tempat kerja), dan kondisi inilah yang pada akhirnya mengurangi niat mereka untuk berpindah. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional tidak langsung, melainkan dimediasi oleh variabel lain seperti "thriving at work"

Menurut Sariraei *et al.* (2024) penelitian ini menemukan bahwa saat *burnout* sangat tinggi, peran protektif kecerdasan emosional berkurang atau bahkan berbalik dan bukannya membantu individu mengelola stres, kecerdasan emosional yang digunakan secara berlebihan untuk menghadapi kondisi yang tidak berkelanjutan dapat mempercepat penurunan motivasi dengan potensi niat untuk berpindah kerja. Kondisi *burnout* yang tinggi, kecerdasan emosional (khususnya regulasi emosi) dapat memperburuk beberapa efek negatif, seperti kelelahan emosional. Kecerdasan emosional tidak selalu positif. Pada tingkat

manajerial, kecerdasan emosional bisa mendorong manajer untuk menekan emosi negatif mereka sendiri (seperti stres, frustrasi, atau kelelahan). Dengan menekan emosi negatif, manajer dengan kecerdasan emosional tinggi dapat menjadi lebih rentan terhadap kelelahan kerja (*burnout*). Mereka menggunakan kapasitas emosional mereka untuk "menahan" tekanan, tetapi ini justru menguras sumber daya psikologis mereka.

Menurut Lopes, Soares, dan Moreira (2025), penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional bertindak sebagai moderator yang membalik efek yang diharapkan. Kecerdasan emosional justru dapat membuat karyawan lebih peka terhadap lingkungan kerja yang toksik. Kecerdasan emosional (EI) bertindak sebagai moderator yang memperkuat, bukan melemahkan, niat berpindah kerja pada kepemimpinan toksik. Karyawan dengan kecerdasan emosional tinggi menggunakan kemampuan mereka untuk mengenali dan memproses isyarat negatif dari kepemimpinan yang buruk. Dengan kata lain, kecerdasan emosional berfungsi sebagai pendorong untuk meninggalkan situasi buruk, terlepas dari kemampuan untuk mengelola stres yang standar.

Menurut Han Lingyu et al. (2025) penelitian ini menemukan bahwa kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) memiliki hubungan negatif yang signifikan terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*). Namun, hubungan ini bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh komitmen organisasi (*organisational commitment*). Kecerdasan emosional berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan niat berpindah kerja. Kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, dan komitmen ini yang mengurangi niat mereka untuk pindah. Namun dalam lingkungan klinis yang penuh stres, hubungan ini menjadi

kompleks. Penulis berpendapat bahwa kecerdasan emosional memang berperan sebagai mediator yang penting, tetapi tidak selalu cukup untuk mencegah niat pindah jika stres kronis sangat tinggi. Dalam hal ini Meskipun perawat memiliki kemampuan emosional yang baik, tekanan yang ekstrem dari *understaffing* atau beban kerja berlebih dapat menguras sumber daya mereka, sehingga niat untuk pindah tetap muncul meskipun ada komitmen

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis data ditemukan bahwa item memperoleh nilai rata-rata tinggi dengan kategori “setuju” sehingga mayoritas responden memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan keluar dari pekerjaannya saat ini. Pengaruh kecerdasan emosional (EI) terhadap niat berpindah kerja bersifat kompleks dan tidak selalu langsung. Pengaruh tersebut dimediasi oleh variabel lain, Selain itu dalam kondisi stres, peran pelindung EI dapat berkurang atau bahkan berbalik, terutama dalam lingkungan kerja perbankan bergerak cepat, Penggunaan regulasi emosi secara berlebihan untuk menekan emosi negatif di tengah *burnout* yang tinggi justru dapat menguras sumber daya psikologis

4.5.3. Analisis pengaruh keadilan organisasional (X3) terhadap kepuasan kerja (Z)

Dalam hal ini Hipotesis 3 memiliki standar $T\text{-statistics} = 1,966 = 1,96$; $P\text{-value} = 0,050 = 0,05$, Arah positif menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja, H3 **diterima**. Arah positif menunjukkan bahwa keadilan organisasional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menandakan bahwa persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi

menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung penelitian Herawati, *et al* (2023), Wahby, *et al* (2022), Lambert. *et al* (2020), Widyanti *et al*, (2020), Purnama *et al* (2020),

Menurut Herawati, *et al* (2023), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Keadilan organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, Karyawan yang merasa berdaya (memiliki otonomi, kompetensi, makna, dan dampak) cenderung akan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi harus terlebih dahulu menciptakan lingkungan yang adil. Lingkungan yang adil ini kemudian akan memberdayakan karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Menurut Wahby, *et al*. (2022), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini secara eksplisit menguji hubungan antara keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja kerja. Jurnal ini menemukan bahwa Keadilan organisasional memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam hal prosedur, hasil, dan interaksi, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. Jurnal ini mengukuhkan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan adalah prediktor penting bagi kepuasan kerja mereka.

Menurut Lambert. *et al* (2020), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Semakin adil perlakuan yang dirasakan oleh staf di Nigeria, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Persepsi tentang keadilan organisasional merupakan prediktor yang kuat untuk kepuasan kerja, untuk meningkatkan

kepuasan dan komitmen staf, manajer lembaga pemasyarakatan harus memastikan bahwa sistem dan kebijakan organisasi diterapkan secara adil dan transparan.

Menurut Widyanti *et al*, (2020), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa perlakuan dan keputusan di perusahaan adil, kepuasan kerja mereka akan meningkat. Karyawan yang merasakan keadilan (baik dalam hasil, prosedur, maupun interaksi) cenderung merasa dihargai dan diperlakukan secara benar. Rasa keadilan ini secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis dasar, yang menumbuhkan kepuasan kerja. Penelitian berpendapat bahwa Karyawan yang diperlakukan secara adil dan memiliki kebanggaan terhadap perusahaan akan menunjukkan peningkatan kepuasan kerja.

Menurut Purnama *et al* (2020) penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, ketika karyawan di perusahaan perbankan merasa diperlakukan secara adil dalam hal prosedur, hasil, dan interaksi, kepuasan kerja mereka cenderung meningkat. penelitian ini berpendapat bahwa praktik keadilan organisasional adalah faktor penting yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan perbankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis keadilan organisasional tinggi dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kompensasi, beban kerja, prosedur, serta perlakuan dari perusahaan telah sesuai dengan prinsip keadilan. Dan persepsi karyawan mengenai keadilan dalam organisasi menjadi salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

4.5.4. Analisis pengaruh keadilan organisasional (X4) terhadap niat berpindah kerja (Y)

Dalam hal ini Hipotesis 4 memiliki standar $T\text{-statistics} = 2,016 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,044 < 0,05$, Arah negatif menegaskan bahwa semakin tinggi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan, maka semakin rendah niat untuk berpindah kerja Sehingga. H4 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam menekan keinginan berpindah. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Moon dan Kim,(2024), Mengstie *et al* (2020), Ozkan (2022), Zhao, *et al*,. (2024), Ikeda, *et al* (2024).

Menurut Moon dan Kim (2024), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja, ketika pegawai publik di Korea merasa bahwa organisasi mereka adil, keinginan mereka untuk pindah akan menurun. Ketika pegawai publik merasa diperlakukan adil (baik dalam hasil yang diterima, prosedur pengambilan keputusan, maupun interaksi), mereka merasa berkewajiban untuk membalas perlakuan baik tersebut. Bentuk balasannya adalah melalui sikap dan perilaku yang positif, termasuk komitmen yang lebih tinggi dan niat berpindah yang lebih rendah. Jurnal ini berpendapat bahwa efek keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja bisa berbeda antar generasi, menunjukkan bahwa persepsi keadilan dan dampaknya tidak sama untuk semua kelompok usia.

Menurut Mengstie *et al* (2020) penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja. Penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja di kalangan

pekerja kesehatan di Ethiopia. Semakin adil perlakuan yang dirasakan oleh para pekerja, semakin rendah pula keinginan mereka untuk meninggalkan pekerjaan. Persepsi keadilan yang kuat dapat bertindak sebagai faktor protektif terhadap niat berpindah. Temuan ini konsisten dengan banyak penelitian lain di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi organisasi.

Menurut Ozkan (2022), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja. Sebagai tinjauan meta-analitik, jurnal ini menggabungkan dan menganalisis hasil dari banyak penelitian yang sudah ada sebelumnya. Jurnal ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara global terhadap niat berpindah kerja. Penelitian ini mengonfirmasi bahwa hubungan tersebut bersifat universal, artinya persepsi keadilan yang adil secara konsisten mengurangi niat karyawan untuk keluar, di berbagai negara, industri, dan konteks. Jurnal ini secara eksplisit menolak pandangan yang menyatakan bahwa keadilan organisasional tidak berpengaruh terhadap niat berpindah kerja. Sebaliknya, jurnal ini memberikan bukti kuat bahwa keadilan adalah faktor utama yang memengaruhi retensi karyawan.

Menurut Zhao, *et al*, (2024), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja. Penelitian ini menemukan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja. Yaitu semakin adil perlakuan yang dirasakan oleh para pekerja kesehatan, semakin rendah pula keinginan mereka untuk keluar. Ketika pekerja kesehatan primer merasa perlakuan, prosedur, dan hasil (seperti gaji atau beban kerja) diatur secara adil, hal ini menumbuhkan rasa dihargai dan dihormati oleh organisasi.

Menurut Ikeda, *et al* (2024), penelitian ini menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari keadilan organisasional terhadap niat berpindah kerja. Keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja. Ini berarti semakin adil perlakuan yang dirasakan semakin rendah pula keinginan mereka untuk pindah. Temuan utama jurnal ini adalah Ketika perawat merasa diperlakukan tidak adil, mereka akan mengalami peningkatan tekanan psikologis. Peningkatan tekanan inilah yang pada akhirnya akan mendorong niat mereka untuk berpindah kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis keadilan organisasional tinggi dengan kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kompensasi, beban kerja, prosedur, serta perlakuan dari perusahaan telah sesuai dengan prinsip keadilan.

4.5.5. Analisis pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap niat berpindah kerja (Y)

Dalam hal ini Hipotesis 5 memiliki standar $T\text{-statistics} = 3,670 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,000 < 0,05$, artinya Arah negatif menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah niat berpindah karyawan. Sehingga H5 **diterima**. Hal ini membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam menjaga retensi karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Zumrah, *et al* (2022), Roy dan Anuar (2024), Wilopo dan Wahyuningtyas (2024), Aburummana *et al*, (2020), Gebregziabher *et al*, (2020)

Menurut Zumrah, *et al* (2022) Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja sangat penting untuk mengurangi niat karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*). Beberapa faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja, pada akhirnya berdampak pada niat untuk berpindah. Faktor-

faktor tersebut meliputi: dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support*), karyawan yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka, dukungan dari rekan kerja (*Coworker Support*). Adanya dukungan dari rekan kerja menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan, yang meningkatkan kepuasan. Penelitian ini memberikan bukti bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting yang dapat menurunkan niat berpindah kerja, terutama di kalangan karyawan tingkat eksekutif di sektor publik Malaysia.

Menurut Roy dan Anuar (2024), Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*). Semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya, semakin rendah pula keinginannya untuk keluar dari perusahaan. Temuan ini memperkuat peran penting kepuasan karyawan (terhadap gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, dll.).

Menurut Wilopo dan Wahyuningtyas (2024) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap niat berpindah kerja (*turnover intention*). Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin rendah pula niat mereka untuk meninggalkan perusahaan. Temuan ini konsisten dengan banyak teori manajemen sumber daya manusia yang ada. Hasilnya menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap niat berpindah kerja, yang berarti beban kerja yang terlalu tinggi dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk resign.

Menurut Aburummana *et al*, (2020) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan niat berpindah kerja

(turnover intention). Fokus pada praktik manajemen sumber daya manusia di bank-bank di Yordania, menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah faktor kunci yang memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau pergi. Jurnal ini menemukan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) seperti kompensasi, penilaian kinerja, promosi, dan pelatihan secara negatif memengaruhi niat berpindah kerja.

Menurut Gebregziabher *et al*, (2020) Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan niat berpindah kerja (turnover intention). Adanya korelasi negatif yang signifikan dan kuat antara kepuasan kerja dan niat berpindah kerja. Semakin puas karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin kecil kemungkinan mereka memiliki keinginan untuk resign. Faktor-faktor Utama Kepuasan Kerja: Jurnal ini mengidentifikasi beberapa faktor utama yang berkontribusi pada kepuasan kerja perawat, termasuk: Gaji dan tunjangan. Peluang promosi. Hubungan dengan rekan kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis data ditemukan Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif yang kuat dan signifikan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor fundamental dalam menjaga retensi karyawan, dengan arah yang jelas. Untuk mengurangi *turnover*, organisasi harus memprioritaskan peningkatan faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja, seperti dukungan rekan kerja, dukungan organisasi, kompensasi, dan pengelolaan beban kerja.

4.5.6. Analisis pengaruh kepuasan kerja (Z) memediasi hubungan antara kecerdasan emosional (X1) dan niat berpindah kerja (Y).

Dalam hal ini Hipotesis 6 memiliki standar $T\text{-statistics} = 3,376 > 1,96$; $P\text{-value} = 0,001 < 0,05$, Efek mediasi ini bersifat negatif, artinya kepuasan kerja menjadi perantara yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional dapat menurunkan niat berpindah melalui peningkatan kepuasan kerja. Sehingga H6 **diterima**. Hasil penelitian ini didukung oleh Dibaji dan Massah (2023), Boussedra, I. (2025), Ariarta dan Satrya (2020), Suwanda (2024), Doğru, Ç. (2022).

Menurut Dibaji dan Massah (2023), Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja terjadi secara tidak langsung dan dimediasi oleh kepuasan kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan. Kecerdasan emosional yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Peningkatan kepuasan kerja dan dukungan organisasi inilah yang pada akhirnya akan menurunkan niat berpindah kerja. Dengan kata lain, kecerdasan emosional adalah pemicu awal yang meningkatkan kepuasan dan dukungan, dan kedua faktor mediasi inilah yang bertanggung jawab langsung untuk mengurangi niat karyawan untuk keluar.

Menurut Boussedra, I. (2025), penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. Kecerdasan emosional memengaruhi niat berpindah kerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja dan komitmen

afektif. Artinya, kecerdasan emosional yang tinggi berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan kepuasan inilah yang pada akhirnya akan menurunkan niat karyawan untuk pindah.

Menurut Ariarta dan Satrya (2020), penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. Kecerdasan emosional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan memengaruhi niat berpindah kerja. Jurnal ini menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap niat berpindah kerja. Hal ini merupakan anomali karena berbeda dengan beberapa teori yang mengasumsikan hubungan langsung.

Menurut Suwanda (2024), penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja. Penelitian ini menguji peran mediasi kepuasan kerja, dan temuannya mengonfirmasi hipotesis tersebut. Jurnal ini menemukan bahwa pengaruh kecerdasan emosional terhadap niat berpindah kerja terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Artinya, kecerdasan emosional yang tinggi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan inilah yang pada akhirnya akan menurunkan niat mereka untuk berpindah.

Menurut Doğru, Ç. (2022), penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional, kepuasan kerja, dan niat berpindah kerja. Secara langsung, kecerdasan emosional juga memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan niat berpindah kerja. Artinya, karyawan yang pandai mengelola dan memahami emosi cenderung menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif bagi diri mereka sendiri, sehingga

meningkatkan kepuasan. Temuan signifikan antara ketiganya mengindikasikan bahwa kecerdasan emosional dapat mengurangi niat berpindah, sebagian besar dengan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis data ditemukan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara yang menjelaskan bahwa kecerdasan emosional dapat menurunkan niat berpindah melalui peningkatan kepuasan kerja. Kecerdasan emosional berfungsi sebagai pemicu awal, tetapi kepuasan kerja (dan variabel terkait) adalah perantara yang sebenarnya yang membuat karyawan memilih untuk bertahan.

4.5.7. Analisis pengaruh kepuasan kerja (Z) memediasi hubungan antara keadilan organisasional (X2) dengan niat berpindah kerja (Y).

Dalam hal ini Hipotesis 7 memiliki standar $T\text{-statistics} = 0,987 < 1,96$; $P\text{-value} = 0,324 > 0,05$) artinya Arah hubungan negatif tidak terbukti, sehingga kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap niat berpindah. Hal ini menunjukkan bahwa peran keadilan organisasional dalam menekan niat berpindah kerja tidak cukup dimediasi oleh kepuasan kerja. Sehingga H7 **ditolak**. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Phayoonpun dan Mat (2022), Damara & Rahardjo (2024), Chaudhary dan Pun (2021), Magfuroh & Herminingsih (2022), Wicaksono, Amin, dan Solihin (2021); namun demikian penelitian ini didukung penelitian yang dilakukan oleh De Gieter, *et al.* (2012), Meilliana dan Yanuar (2023), Fukutake *et al* (2021), Anggela, dan Andriani, (2022).

Menurut De Gieter, *et al.* (2012), penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan tidak memediasi hubungan antara dimensi keadilan organisasi dan niat berpindah. Penelitian ini lebih dalam menekankan pada peran mediasi *pay-level satisfaction*. Hasil ini menegaskan bahwa meskipun persepsi keadilan dapat memengaruhi kepuasan terhadap gaji, kepuasan tersebut tidak cukup kuat untuk menekan niat karyawan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, keputusan berpindah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan gaji, seperti peluang karier, kondisi pasar tenaga kerja, maupun preferensi individu. Oleh karena itu, mediasi kepuasan kerja dalam kaitannya dengan keadilan organisasional dan niat berpindah tidak selalu konsisten ditemukan, tergantung pada dimensi keadilan yang diuji dan konteks organisasi.

Menurut Meilliana dan Yanuar (2023) penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, Keadilan organisasional akan meningkatkan komitmen karyawan terlebih dahulu, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Dengan kata lain, komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional terlebih dahulu. Artinya, ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasional inilah yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Fukutake *et al* (2021) penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural (*Procedural Justice*), secara eksplisit (keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan) tidak memiliki efek yang signifikan

terhadap kepuasan kerja, dan keadilan distributif (*Distributive Justice*), (keadilan dalam pembagian hasil seperti gaji dan tunjangan) memiliki efek tidak langsung yang sedikit negatif terhadap kepuasan kerja. Meski Keadilan interaksional (*Interactional Justice*), (perlakuan yang adil dari atasan dan rekan kerja) memiliki korelasi positif yang paling signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa faktor berkaitan dengan keadilan interaksional, seperti gaya kepemimpinan, dukungan sosial yang dirasakan dan struktur kelompok kerja dan faktor-faktor ini merupakan hal-hal yang perlu ditangani untuk meningkatkan keadilan interaksional. Keadilan prosedural (*procedural justice*) tidak memiliki efek yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa keadilan interaksional (*interactional justice*) memiliki korelasi kuat dengan kepuasan kerja. Cara mereka diperlakukan secara pribadi (misalnya, dengan hormat dan bermartabat) lebih memengaruhi kepuasan mereka daripada prosedur formal yang berlaku.

Menurut Anggela, dan Andriani, (2022) penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) tidak terbukti memediasi hubungan antara keadilan organisasional dan niat berpindah kerja. Keadilan organisasional (*Organizational Justice*) merupakan penentu langsung yang lebih kuat terhadap niat berpindah kerja (*Turnover Intention*) dibandingkan dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Karyawan cenderung meninggalkan perusahaan bukan hanya karena merasa tidak puas dengan gaji atau pekerjaan, tetapi karena mereka merasa tidak diperlakukan secara adil atau tidak terikat secara emosional dengan tugas mereka.

Walaupun demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukanlah satu-satunya mediator yang relevan dalam konteks lingkungan kerja di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan. Penelitian ini sejalan dengan temuan De Gieter, et al. (2012) yang menunjukkan bahwa kepuasan tidak memediasi hubungan antara dimensi keadilan organisasi dan niat berpindah. Penelitian ini lebih dalam menekankan pada peran mediasi *pay-level satisfaction*. Hasil ini menegaskan bahwa meskipun persepsi keadilan dapat memengaruhi kepuasan terhadap gaji, kepuasan tersebut tidak cukup kuat untuk menekan niat karyawan meninggalkan organisasi. Dengan kata lain, keputusan berpindah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepuasan gaji, seperti peluang karier, kondisi pasar tenaga kerja, maupun preferensi individu. Oleh karena itu, mediasi kepuasan kerja dalam kaitannya dengan keadilan organisasional dan niat berpindah tidak selalu konsisten ditemukan, tergantung pada dimensi keadilan yang diuji dan konteks organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, hasil analisis data yang ditunjukkan kepuasan kerja tidak selalu memediasi hubungan keadilan organisasional pada niat berpindah kerja. Meskipun tingkat kepuasan kerja tinggi ada faktor-faktor lain seperti hubungan interpersonal di tempat kerja atau fleksibilitas kerja. kepuasan kerja bukanlah mediator tunggal.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan di PT. Bank Mandiri *Head Office* Jakarta Selatan, maka diperoleh kesimpulan, sebagai berikut:

1. Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Kecerdasan emosional tidak berpengaruh langsung dalam menurunkan niat berpindah kerja
3. Keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
4. Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap terhadap niat berpindah kerja
5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat berpindah kerja.
6. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan niat berpindah kerja
7. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara keadilan organisasional dengan niat berpindah kerja.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tersebut terdapat saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya, yaitu:

Hasil penelitian berkontribusi pada ilmu pengetahuan, seperti berikut:

1. Adanya hipotesis yang ditolak membuka ruang penelitian baru bagi penelitian lebih lanjut dengan:

- 1) **Eksplorasi variabel mediator alternatif selain kepuasan kerja**

- a) Misalnya, uji variabel mediasi selain kepuasan kerja

- Pertimbangkan segmentasi generasi atau industry** (Gen Z, milenial, atau industri perbankan bisa punya dinamika berbeda)

- b) Secara eksplisit memasukkan **Stres Kerja/Burnout** atau **Gaya Kepemimpinan Toksik** sebagai variabel moderator.

- 2) **Organisasi Afektif atau Dukungan Organisasi yang Dirasakan**

Membedah Dimensi Keadilan: Menguji efek mediasi secara terpisah pada dimensi keadilan (Distributif, Prosedural, Interaksional), alih-alih hanya keadilan organisasional secara keseluruhan. Hasil H7 yang ditolak menunjukkan bahwa mungkin hanya Keadilan Interaksional yang dimediasi oleh kepuasan

- 3) **Pendekatan kualitatif untuk pemahaman lebih dalam**

Gabungkan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Setelah mengumpulkan data statistik, lakukan wawancara mendalam (in-depth interview) atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion) dengan karyawan. Ini akan membantu menggali alasan di balik temuan yang tidak signifikan atau bertentangan, memberikan konteks yang lebih kaya dan pemahaman yang lebih holistik.

DAFTAR PUSTAKA

A

- Aasim Mir (2018). Emotional Intelligence and Turnover Intention: An Investigative Study. *International Journal of Management Studies*, 5(1(4)), 136. DOI: 10.18843/ijms/v5i1(4)/21
- Aburummana, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(5), 1017–1026.
- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Kalis, M. C., & Hendri, M. I. (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250-256.¹ <https://doi.org/10.35335/jmas.v7i1.385>
- Aisyaturrido, Wibowo.I and Nuridin (2021). The Effect of Leadership and Work Environment on Job Satisfaction Through Motivation as a Mediation Variables in PT. Trinitan Plastic Industries. *International Journal of Business and Social Science Research*, 2(2), 7–15. DOI: <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v2n2p2>
- Akhtar, M. S., Shah, S., Maryam, R., & Tatlah, I. A. (2022). Effect of organizational justice on turnover intention through job satisfaction among teacher educators in public universities. *Journal of Positive School Psychology*, 6(12), 1877-1893.
- Akhlaghi Mufrada, A. and Farmaneshb, P. (2021). The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(7), 2151–2160. doi: 10.5267/j.msl.2021.3.001
- Alfina, A., Ilzar, D., Anwar, A., Maria C. I. K., Muhammad I. H. (2024). *Institute of Computer Science (IOCSscience)*. <http://www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS>
- Anggela, D. A., & Andriani, D. (2022). The Effect of Organizational Justice and Job Involvement on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 1(2). <https://ijler.umsida.ac.id/index.php/ijler/article/view/780>
- Andrade, A., Salessi, S., & Omar, A. (2020). Generic Job Satisfaction Scale: Psychometric qualities of the version adapted to Portuguese. *Revista Avaliação Psicológica*, 19(4), 361–370. <https://doi.org/10.15689/ap.2020.1904.15804.02>
- Andriani, R., Ahman, E., & Santoso, B. (2021). *Conditional Process Pada Manajemen SDM: Perspektif Polychronicity, Kepuasan Kerja, Engagement Karyawan, Lingkungan*

Kerja, dan Turnover Intention. Gracias Logis Kreatif.

- Anggela, D. A., & Andriani, D. (2022). The Effect of Organizational Justice and Job Involvement on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 15. <https://doi.org/10.21070/ijler.v15i0.780>
- Arti, M. B., & Kurniawati, D. T. (2024). Emotional intelligence: the turnover puzzle unraveled through organizational support and career adaptability. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(4), 189–199.
- Ariarta, P. A. Y. B., & Satrya, I. G. B. H. (2020). The Role of Job Satisfaction in Mediating Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 41–45. www.ajhssr.com
- Aryanti, N., & Arifianto, C. F. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Keadilan Prosedural Terhadap Turnover Intention pada Akademisi Yayasan Pendidikan Islam Al-Basyariah. *Jurnal Ekonomi & Bisnis Pamulang*.
- Ashari, I, Rakhmat, R, Allorante, A. I, Ahmad, B (2020). The Effect of Organizational Justice and Emotional Intelligence on Service Quality through Organizational Citizenship. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(2), 1494. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i2.1494>

B

- Baki, N.U. and Omar, Z. (2018). The Influence of Organizational Culture and Organizational Justice on GrIsma, Moup Cohesion as Perceived by Merger and Acquisition Employees. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(2), 233–250. doi:10.15388/omee.2018.10.00012
- Banguna, Y. R. dan Iswarib, K.R. (2015). Searching for Emotional Intelligence Measurement in Indonesia Context with Innovative Approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 165, 377–382. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.318
- Bano, U., Ahmed, A., Aziz, S., Tassadaq, N., Ahsan, O., & Wasim, M. (2021). Emotional Intelligence and Job Satisfaction Among Medical Teaching Faculty. *Pakistan Armed Forces Medical Journal*, 71(2), 706-710. DOI: 10.51253/pafmj.v71i2.6615
- Batista, J. S., Gondim, S. M. G., & Magalhães, M. O. (2022). Relationship between emotional intelligence, congruence, and intrinsic job satisfaction. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), eRAMG220152. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.en>
- Belete, A.K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work

- Review. *J Entrepren Organiz Manag*, 7(253). doi: 10.4172/2169-026X.1000253
- Bhardwaj, P. (2019). Types of sampling in research. *J Pract Cardiovasc Sci*, 5, 157-163. DOI: 10.4103/jpcs.jpcs_62_19
- Brewster, T. (2020). *Emotional intelligence, turnover intention, and commitment among nonprofit employees* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University ScholarWorks.
- Burki, F.N., Khan, N.U. and Saeed, I. (2020). The Impact of Job Stress on Turnover Intentions—The Moderating Role of Emotional Intelligence. *The Research Journal of Social Sciences*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.51239/nrjss.v0i0.157>
- Boussedra, I. (2025). Emotional intelligence and turnover intention: the differentiated role of job satisfaction and affective organizational commitment. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(3), 1062–1086. : <http://www.revue-isg.com>

C

- Chaturvedi, A. (2024). *Impact of job satisfaction on employee turnover intent* (SSRN Scholarly Paper No. 4700010). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4700010>
- Chaudhary, B. P., & Pun, R. D. (2021). Organization Justice and Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction in Commercial Banks.² *The Lumbini Journal of Business and Economics*, 9(1-2), 11–24. <https://doi.org/10.3126/ljbe.v9i1-2.45984>
- Chen, J., Xu, J., Lu, Y. et al. (2024). Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: the moderating effects of role overload and proactive personality.³ *BMC Public Health*, 24, 1294. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- Chen, X., Al Mamun, A., Hussain, W. M. H. W., Jingzu, G., Yang, Q., Shami, S. S. A. A. (2023). Envisaging the job satisfaction and turnover intention among the young workforce: Evidence from an emerging economy. *PLoS ONE*, 18(6), e0287284. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287284>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>

D

- Damara, G., & Rahardjo, M. (2024). Job satisfaction sebagai mediasi terhadap pengaruh flexible work arrangements dan organizational justice dengan turnover intention

- karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–15.
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i1.28392>
- Deb, S.K., Nafi, S.M., Mallik, N. and Valeri, M. (2023). Mediating effect of emotional intelligence on the relationship between employee job satisfaction and firm performance of small business. *European Business Review*, 35(5), 624-651.
<https://doi.org/10.1108/EBR-12-2022-0249>
- De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice-turnover intention relationship. *International studies of management & organization*, 42(1), 50-67. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420103>
- Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The effect of career development on turnover intention with job satisfaction and organizational commitment as mediators, study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business Management and Research*, 6(4), 11–18. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918>
- Dibaji, S. M., Massah, H. (2023). The Relationship between Emotional Intelligence and Intention to Turnover Mediated by Job Satisfaction and Perceived Organizational Support. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 17(2), 119. doi: 10.61186/ijpb.17.2.119
- Deborah, S. O., & Eunice, O. O. (2022). Organizational justice as a correlate of turnover intention among academic librarians in Southwestern Nigeria.⁴ *Academy of Strategic Management Journal*, 21(S5), 1-12.
https://www.abacademies.org/articles/organisational-justice-as-correlate-of-turnover-intentions-among-academic-librarians-in-south-west-nigeria-14771.html?utm_source=chatgpt.com
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2018). A New Layered Model on Emotional Intelligence. *Behavioral Sciences*, 8(45). <https://doi.org/10.3390/bs8050045>
- Doğru, Ç. (2022). A Meta-Analysis of the Relationships Between Emotional Intelligence and Employee Outcomes. *Frontiers in Psychology*, 13, 611348.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.611348/full>

E

- Ekmekcioglu, E.B. and Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1073-1092. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06->

[2018-1448](#)

Esterina, M., Hidayati, W. R. N., & Wicaksono, B. S. (2025). Analyzing Generation Z Turnover Intention: The Effect of Learning Agility and Psychological Capital. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 4(1), 51–60. <https://doi.org/10.55927/ijar.v4i1.13400>

F

Faridah, F., Gustini, G., Salehan, S., & Efendi, R. (2022). The turnover intention influenced by job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 334–340. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i5.335>

Fiedeldey-Van Dijk, C. F.-V., & Freedman, J. (2007). Differentiating emotional intelligence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 8–20. doi:10.1002/jls.20012

Fukuda, J., Ikezawa, K., Nakao, M., Okagaki, S., Ashida, R., Ioka, T., Takada, R., Yamai, T., Fukutake, N., Uehara, H., Nagata, S., Takahashi, H., Tabuchi, T., Tanaka, S., Ohkawa, K., & Katayama, K. (2021). Predictive factors for pancreatic cancer and its early detection using special pancreatic ultrasonography in high-risk individuals. *Cancers*, 13(3), 502. <https://doi.org/10.3390/cancers13030502>

G

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Moisoglou, I., Kalogeropoulou, M., Gallos, P., & Vraka, I. (2024).⁵ Emotional intelligence protects nurses against quiet quitting, turnover intention, and job burnout.⁶ *AIMS Public Health*, 11(2), 601-613. doi: 10.3934/publichealth.2024030

Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), 1857. doi:10.3390/su12051857

Gollagari, R., Birega, T., & Mishra, S. S. (2024). Organizational justice, job satisfaction and academic rank: A moderating mediation study on employee commitment in Ethiopian public universities.⁷ *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 300–317. doi: 10.1108/AJEMS-02-2023-0047

H

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.⁸

- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Halimi, F., AlShammari, I. and Navarro, C. (2021). Emotional intelligence and academic achievement in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(2), 485-503. <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2019-0286>
- Han, S.H., Lee, Y.K., & Lee, J.G. (2018). Effects of Organizational Justice on Emotions, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Franchise Industry. *Korean Journal of Franchise Management*, 9(2), 7-16. <http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.06.9.2.7>
- Han, L., Li, R., Wang, Y., Liu, Y., & Bai, X. (2025). The mediating role of emotional intelligence in the organisational commitment and turnover intention of clinical nurses: A cross-sectional study. *Nursing Open*. <https://doi.org/10.1002/nop2.70113>
- Hanifa, M., Widagdo, B., & Rumijati, A. (2024). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(1), 32-56.
- Herawati, N., Sunaryo, S. (2023). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Economics Business and Management Research*, 7(7), 32-53. DOI:10.51505/IJEBMR.2023.7704

I

- Ikeda, S., Masumitsu, M., Aomoto, S., Yamashita, M., Kakeda, H., Nagatomo, E., Kiyota, Y., Matsueda, M., & Hori, H. (n.d.). Organizational Justice and Nurses' Turnover Intentions: Mediating Effects of Psychological Distress. *Nursing & Health Sciences*. <https://doi.org/10.1111/nhs.70181>
- Inez Aprilianti and Dedy Dewanto (2023). The Effect Of Emotional Intelligence And Work Experience On Job Satisfaction. *Journal of Management and Energy Business*, 2(2). doi: 10.54595/jmeh.v2i2.36

J

- Jabid, A. W., Amarullah, D., Abdurrahman, A. Y., & Haji, S. A. (2025). Determinants of turnover intention in the context of SMEs: Do generational differences matter? *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 65–78. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.06](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.06)

- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., & Alturas, B. (2024). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Jonatan, S. B., Gondim, S. M. G., & Magalhães, M. O. (2022). Relationship between emotional intelligence, congruence, and intrinsic job satisfaction. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), eRAMG220152. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152>
- Judith, K., & Riani, R. (2024). Analyzing the Mediating Role of Work Engagement and Organizational Justice in the Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Employees in Kenya. *Open Journal of Business and Management*, 12, 2458-2488. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.124127>

K

- Kaplan, E., & Markenson, D. (2024). The role of emotional intelligence in turnover intention among EMS providers. *International Journal of Paramedicine*, (7), 106–124. <https://doi.org/10.56068/UEUI1980>
- Kim, S., Tam, L., Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 308–328. doi:10.1108/CCIJ-11-2016-0074
- Kim, S., & Kim, J. (2024). Pengaruh mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara persepsi keadilan organisasional instruktur tenis dengan niat berpindah kerja: analisis multi-kelompok lintas generasi. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1382751>
- Krishnan, V.G., Wider, W., Jiang, L., et al. (2024). Factors influencing emotional intelligence ability among Malaysian managers: A Delphi study. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 8(8), 4176. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.4176>
- Kundi, G. M., Mughal, Y. H., Albejaidi, F., & Pasha, S. A. (2021). An empirical study of healthcare workers' job satisfaction and turnover intention: A moderated moderating approach. *International Journal of Health Sciences (Qassim)*, 15(4), 10–19. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8265307/>

L

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Kim, B., Piquero, A. R., Smith, B., & Taylor, E. D. (2020). The association of organizational justice with job satisfaction and

- organizational commitment among Nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 64(8), 882–903. <https://doi.org/10.1177/0306624X19897728>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: Integrating the exchange and the value-based perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Lin, M.H., Yen, Y.H., Chuang, T.F., Yang, P.S., & Chuang, M.D. (2024). The impact of job stress on job satisfaction and turnover intentions among bank employees during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 15, 1482968. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1482968
- Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic leadership and turnover intentions: Emotional intelligence as a moderator of this relationship. *Administrative Sciences*, 15(1), 26. <https://doi.org/10.3390/admsci15010026>

M

- Magfuroh, K. dan Herminingsih, A. (2021). The Role of Organizational Commitment and Organizational Justice in Influencing Turnover Intention Through Job Satisfaction as Its Mediates Variable. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(4), 596–605. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i4.810>
- Makwana, D., Engineer, D., Dabhi, A., & Chudasama, H. (2023). Sampling Methods in Research: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 7(3), 762-768.
- Mardan, M., Reni, A., & Musdalifah, A. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. *Studi Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (SAKEMAN)*, 2(2), 123–135. DOI: <https://doi.org/10.37479/sakeman.v2i2.215>
- Martínez-Rodríguez, A., Ferreira, C. (2025). Factors influencing the development of emotional intelligence in university students. *European Journal of Psychology of Education*, 40, 60. <https://doi.org/10.1007/s10212-025-00956-4>
- May, D. C., Lambert, E. G., Leone, M. C., Keena, L. D., & Haynes, S. H. (2020). Stress among correctional officers: An organizational justice approach. *American Journal of Criminal Justice*, 45(3), 454–473. <https://doi.org/10.1007/s12103-020-09520-w>
- M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied Nursing Research*, 61, 151479. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>

- Meisler, G. (2013). Empirical Exploration of the Relationship between Emotional Intelligence, Perceived Organizational Justice and Turnover Intentions. *Employee Relations*, 35, 441-455. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041>
- Meilliana, S., & Yanuar, Y. (2023). The Effect of Organizational Justice on Job Satisfaction Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 464-471. <https://doi.org/10.24912/v1i1.464-471>
- Mengstie, M.M. (2020). Perceived organizational justice and turnover intention among hospital healthcare workers. *BMC Psychology*, 8(19). <https://doi.org/10.1186/s40359-020-0387-8>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. DOI: 10.1037/0021-9010.63.4.408
- Mohd Rokeman, N. R., Che Kob, C. G., & Mohd Yaacob, N. (2024). Tinjauan Teori Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Pendidikan Perguruan Tinggi Vokasi. *Jurnal Internasional Pendidikan Modern*, 6(20), 522-532. <https://doi.org/10.35631/LJMOE.620038>
- Moon, K.-K., Lim, J., & Kim, J.-S. (2024). Examining the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention and the Moderating Role of Generational Differences: Evidence from Korean Public Employees. *Sustainability*, 16(6), 2454. <https://doi.org/10.3390/su16062454>
- Mozhgan, F., Nahid, H., & Zahra, K. (2018). A Path Analysis of the Effects of Nurses' Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on their Turnover Intention. *Nursing and Midwifery Studies*, 7(4), 157-162. DOI: 10.4103/nms.nms_13_18
- Musdalifa, M., Iskandar, A. S., & Taqwa, T. (2024). Optimizing Organizational Justice and Emotional Intelligence to Mitigate Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Asian Education*, 5(2), 95-111. <https://doi.org/10.46966/ijae.v5i2.378>
- Mustafa, M.J., Vinsent, C. and Badri, S.K.Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30-42. <https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322>
- Mufrada, M., & Farmanesh, P. (2021). The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 1-21. [https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0112]
- Myers, T., & Paul, M. (2020). *Umbrella summary: Organizational justice*. Quality Improvement Center for Workforce Development.

<https://www.qicwd.org/umbrella/organizational-justice>

N

- Nguyen, P, H., Nguyen, V. T. L., Tran-Chi, P.-L., & Nguyen-Thi, N.-H. (2025). Emotional intelligence and job satisfaction: Mediating role of promotion and moderating effects of turnover intention among employees. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 3245–3256. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7223>
- Nugraha, R. (2024). The Role of Emotional Intelligence in Mitigating Employee Turnover: A Psychological Approach. *Observasi: Jurnal Publikasi Ilmu Psikologi*, 2(2), 257–270. <https://doi.org/10.61132/observasi.v2i2.680>
- Nurmalaah, S., Suryatni, M., & Nurmayanti, S. (2022). The Effect of Organizational Justice, Emotional Intelligence, and Self-Esteem on Counterproductive Work Behavior Mediated by Work Stress (Study at the Ministry of Religion West Nusa Tenggara Province). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(8), 4042. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i8.4042>

O

- O'Callaghan, M. (2024). The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75-87. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2023-1822>
- Ozkan, A. H. (2022). Organizational justice perceptions and turnover intention: A meta-analytic review. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119>

P

- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448. <http://dx.doi.org/10.1002/per.416>
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2022). Organizational Justice and Turnover Intention: The Mediation Role of Job Satisfaction. *Global Business Management Review (GBMR)*, 6(2), 1–21.
- Phillips, J., Palokas, M., Christian, R., Harris, J., & Hinton, E. (2021). Emotional intelligence in nurse managers as it relates to staff nurse job satisfaction and retention: a scoping review. *JBIM Evidence Synthesis*, 19(12), 3238-3267. doi: 10.11124/JBIES-20-00299
- Prasetyo, P., Partono, A., Wulansari, P., Putri, S. T., Ramdhani, R., & Abdullah, A. (2019). The

mediation of job satisfaction in the relation of work stress and turnover intention in hotel industry. In *1st International Conference on Economics, Business, Entrepreneurship, and Finance*. Atlantis Press.

Purnama, Y. H., Tjahjono, H. K., Assery, S., & Dzakiyullah, N. R. (2020). The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 4012.

Putri, N., Kepramareni, P., & Gunadi, I. G. N. B. (2024). The effect of compensation, career development and job satisfaction on employee turnover intention at hooray school Bali. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(3), 939–948. <https://doi.org/10.29210/020244555>

R

Rahman, M. U. R. & Haleem, F. (2018). On the Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Middle East Journal of Business*, 13(2), 13-17. DOI: 10.5742/MEJB.2018.93372

Rajput, S., Kaurav, R. P. S., & Ghanghoriya, R. (2019). Do Emotional Intelligence Always Affect Job Satisfaction? *SSRN Elsevier Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.3324086

Riaz, F., Naeem, S., Khanzada, B., & Butt, K. (2018). Impact of emotional intelligence on turnover intention, job performance and organizational citizenship behavior with mediating role of political skill. *Journal of Health Education Research & Development*, 6(2), 250. <https://doi.org/10.4172/2380-5439.1000250>

Rila Fauziah, Desi Permata Sari and Olandari Mulyadi (2025). Pengaruh Komunikasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Bukittinggi. *Journal of Media and Communication*, 1(3), 92–99. doi: 10.62379/jmc.v1i3.284

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.

Roy, B. B. H., & Anuar, A. (2024). The determinants of job satisfaction towards turnover intention among employees in banking industry. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(3), 1–13. [<https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i3.2733>]

S

Sariraei, S. A., Shkoler, O., Giamos, D., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2024). From burnout to behavior: the dark side of emotional

- intelligence on optimal functioning across three managerial levels. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338691>
- Safitri, R. F., & Wahyudi, W. (2025). Pengaruh organizational justice, job insecurity dan pengembangan karir terhadap turnover intention (Studi pada Karyawan Mood Studios di Jakarta Selatan). *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 2(1), 194-209. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i1.468>
- Santoso, L. A. B., & Noermijati. (2024). Understanding the mediating role of job satisfaction on the effect of organizational communication and organizational justice on intention to leave in banking sector. *Research in Business & Social Science*, 13(1), 1-13.
- Sappayani, A., Bustamante, G., Agrazamendez, D., & Cayogyog, A. (2024). Emotional Intelligence, Organizational Justice, Character Development and Self-Correct. Among School Leaders as Perceived by Teachers. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(4), 423-431. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2024.804029>
- Sapta, I. K. S., Putra, I. G. A. K., Landra, N., & Parwita, G. B. S. (2025). The impact of emotional intelligence and work–life balance on organizational commitment through the mediation of job satisfaction among JNE Denpasar couriers. *International Journal of Economics Commerce and Management*, 2(4), 15–28. <https://doi.org/10.62951/ijecm.v2i4.946>
- Saputro, D. E. (2024). Job stress and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Management and Business Insight*, 2(1), 33-42. <https://doi.org/10.12928/jombi.v2i1.915>
- Sarwar, K. R., Banayee, M. R., & Faiq, Z. (2023). The influence of organizational justice on job performance. *International Journal of Advances in Social and Economics*, 5(1), 1-8. DOI: <https://doi.org/10.33122/ijase.v5i1.265>
- Schlaegel, C., Engle, R. L., & Lang, G. (2020). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1562-1605. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Singh, S., & Chaturved, S. (2023). Emotional Intelligence, Occupational Stress, and Job Satisfaction at the Workplace. In: *Handbook of Research on Dissecting and Dismantling Occupational Stress in Modern Organizations* (pp. 216-236). DOI: 10.4018/978-1-6684-6543-1.ch016

- Suwanda, I. G. M. (2024). Emotional Intelligence's Role on Turnover Intention through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Devotion Journal of Community Service*, 5(4), 478–486. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i4.708>
- Suifan, T. S., Diab, H., & Abdallah, A. B. (2017). Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1137-1148. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017-0048>
- Suleman, Q., Syed, M. A., Mahmood, Z., & Hussain, I. (2020). Correlating emotional intelligence with job satisfaction: Evidence from a cross-sectional study among secondary school heads in Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Frontiers in Psychology*, 11, 240. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00240>
- Susanto, A., Hidayati, T., & Zainurossalamia ZA, S. (2024). The effect of emotional intelligence, individual characteristics and job satisfaction on employee performance of Samarinda State Agricultural Polytechnic. *Asian Journal of Management Analytics (AJMA)*, 3(1), 17-38. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i1.7200>
- Sutrisno, J., & Widhianto, C. W. (2022). The relationship of emotional intelligence, work environment, and company reputation to millennial generation turnover intention mediated by job satisfaction during the COVID-19 pandemic. *DIGISMANTECH*, 1(2). <https://doi.org/10.30813/digismantech.v1i2.3366>
- Suwandana, I. G. M. (2024). Emotional intelligence's role on turnover intention through job satisfaction as a mediating variable. *Devotion Journal of Community Service*, 5(4), 478–486. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i4.708>

U

- Uzair, Z., & Bhaumik, A. (2023). Association between EI and turnover intention on job performance in banking sector Pakistan. *Industry and Academic Research Review*, 4(1).

V

- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>

W

- Wahby, S. A., Ghany, M. A., & Rasheed, H. (2022). Explaining the effect of organizational

- justice on job satisfaction and work performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-63>
- Wangechi, B., Kragu, D., & Sang, A. (2018). Role of Reward Systems on Job Satisfaction of Employees in the County Government of Nyeri, Kenya. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 8(1), 196-204. <http://dx.doi.org/10.6007/JARAFMS/v8-11/4045>
- Wibowo, F., Sosilowati, E., & Setiyawan, A. A. (2024). Fenomena turnover intention pada Generasi Z dalam revolusi industri 5.0. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 313–325. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i2.1120>
- Widyanti, R., Irhamni, G., Ratna, S., & Basuki, B. (2020). Organizational justice and organizational pride to achieve job satisfaction and job performance. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.3.47>
- Wicaksono, A. R., Amin, S., & Solihin, A. (2021). The role of mediating job satisfaction to improve organizational justice and turnover intentions. *Journal of Business Studies and Management Review*, 5(1), 1–9. [<https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i1.15356>]
- Wilopo, S. D., & Wahyuningtyas, R. (2024). The Influence of Workload and Job Satisfaction on Turnover Intention of Lintasarta Central Sumatra Area Employees. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(9). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v7-i09-07>
- Woldearegay, A. G., & Feng, G. C. (2021). Predictive model of organizational justice, job satisfaction, and commitment: The context of the state media sector in the Ethiopian federation. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1930866. <https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1930866>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Y

- Yang, Y., Thu Hue, H.M. and Takeda, S. (2024). Turnover intention among Vietnamese millennials in the workplace. *Evidence-based HRM*, 12(3), 592-610. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0302>

Z

- Zhao, S., Ma, Z., Li, H., Wang, Z., Wang, Y., & Ma, H. (2024). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention Among Primary Healthcare Workers: The Mediating

Role of Work Motivation. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 3017–3028. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S486535>

Zumrah, A. R., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2022). Job Satisfaction: The Factors That Influence It and Its Impact on Turnover Intention. *Open Journal of Social Sciences*, 10, 281-291. <https://doi.org/10.4236/jss.2022.102020>

<https://www.michaelpage.co.id/Market-Insights/Market-Updates/great-opportunity-indonesia> A great opportunity in Indonesia

<https://data.goodstats.id/statistic/ingin-resign-52-pekerja-indonesia-sedang-cari-pekerjaan-baru-gr>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

KUESIONER PENELITIAN

Yth. Karyawan PT. Bank Mandiri *Head Office, Jakarta Selatan*

Perkenalkan, saya Intan Destanita, mahasiswa Magister Manajemen,

Universitas Islam Indonesia. Saat ini, saya tengah melakukan Penelitian. Dengan adanya fenomena tingkat *turnover* karyawan salah satunya di industri keuangan dan perbankan menjadi dasar penelitian.

Penelitian ini berjudul: **“PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN Keadilan ORGANISASIONAL, TERHADAP NIAT BERPINDAH KERJA DIMEDIASI Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Industri Perbankan PT. Bank Mandiri *Head Office*, Jakarta Selatan)”**

Kuesioner ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang relevan guna mendukung penelitian tersebut. Kami menjamin bahwa semua informasi yang Anda berikan akan dirahasiakan dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Tidak ada jawaban yang salah dalam pengisian kuesioner ini, sehingga kami sangat menghargai kejujuran dan kesediaan Anda dalam menjawab.

Atas perhatian, waktu, dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, saya sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama/Inisial :

Jenis kelamin :

☐ Laki- Laki

☐ Perempuan

Generasi :

☐ Generasi X (44 - 58 tahun)

☐ Generasi Y/Millennial (30 - 43 tahun)

☐ Generasi Z (18 - 29 tahun)

Jabatan :

☐ Direktur/Pimpinan

☐ Manajer Atas/ Senior Manager

☐ Manajer Menengah

() Supervisor/pengawas

() Staff

Masa jabatan :

() Kurang dari satu tahun

() 1 - 2 tahun

() 3 - 5 tahun

() Lebih dari 5 tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Beri jawaban atas pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat anda. Dengan cara memberi tanda ceklist (✓) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut bapak/ibu di kolom jawaban yang telah disediakan.
2. Jawaban adalah Skala 1 sampai 6 dengan Keterangan :

Keterangan :

Kode	Keterangan	Skor
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
ATS	Agak Setuju	3
AS	Agak Setuju	4
S	Setuju	5
SS	Sangat Setuju	6

3. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Bapak/ibu cukup menjawab sesuai yang bapak/ibu alami dan rasakan. Jawaban bapak/ibu dijamin kerahasiaanya. Harap mengisi semua pernyataan. Selamat mengisi kuesioner.

**“PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KEADILAN ORGANISASIONAL,
TERHADAP NIAT BERPINDAH KERJA DIMEDIASI KEPUASAN KERJA”**

No	Item	SS	S	AS	ATS	TS	STS
KECERDASAN EMOSIONAL							
1.	saya tahu cara membedakan alasan di balik perasaan saya setiap waktu.						
2.	saya memiliki pemahaman yang baik apakah saya bahagia atau tidak						
3.	Saya benar-benar memahami apa yang saya rasakan.						
4.	Saya mampu memahami emosi saya						
5.	Saya peka terhadap perasaan dan emosi orang lain.						
6.	Saya adalah pengamat yang baik terhadap emosi orang lain.						
7.	Saya dapat memahami emosi orang-orang di sekitar saya.						
8.	Saya selalu mengetahui emosi teman-teman saya melalui perilaku						

9.	Saya selalu menetapkan tujuan dan mencoba yang terbaik untuk mencapainya.						
10.	Saya mengatakan kepada diri saya sendiri bahwa saya orang yang kompeten						
11.	Saya adalah orang yang termotivasi oleh diri sendiri.						
12.	Saya akan selalu mendorong diri saya untuk mencoba yang terbaik.						
13.	Saya mampu mengendalikan amarah dan menangani kesulitan secara rasional						
14.	Saya mampu mengendalikan emosi saya sendiri						
15.	Saya dapat menenangkan diri dengan mudah saat merasa marah						
16.	Saya memiliki kendali yang baik atas emosi saya sendiri						

No	Item	SS	S	AS	ATS	TS	STS
13.	Saya merasa didukung oleh kepala ruangan untuk bergabung dengan kelas pengembangan keterampilan sebagai persiapan untuk tantangan masa depan						
14.	Saya merasa diberikan kesempatan untuk merasakan pengalaman di bidang yang saya sukai						
15.	Saya merasa dipercaya untuk melakukan sebuah pekerjaan						
16.	Saya merasa berkinerja lebih baik daripada yang lain dalam sebuah pekerjaan						
MOTIVASI EKSTRINSIK							
1.	Lingkungan memberikan saya kenyamanan dalam berkomunikasi dengan orang lain di tempat kerja						
2.	Kepala ruang memberikan saya instruksi dengan jelas						
3.	Kepala ruang memberikan saya instruksi dengan sopan						

4.	Kepala ruangan bersedia melatih saya dalam menyelesaikan pekerjaan						
5.	Kepala ruangan bersedia membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan						
6.	Gaji bulanan saya lebih tinggi dari yang saya harapkan						
7.	Gaji bulanan cukup untuk membayar apa yang ingin saya beli						
8.	Gaji yang saya dapatkan lebih tinggi lebih tinggi dibandingkan orang lain yang bekerja dirumah sakit lain dengan posisi yang sama						

No	Item	SS	S	AS	ATS	TS	STS
KEADILAN ORGANISASI							
1.	Kompensasi saya mencerminkan usaha yang saya berikan dalam pekerjaan.						
2.	Kompensasi saya sesuai dengan pekerjaan yang telah saya selesaikan						
3.	Kompensasi saya mencerminkan kontribusi saya kepada organisasi.						
4.	Beban kerja saya adil.						
5.	Saya dapat menyampaikan pandangan saya di perusahaan ini.						
6.	Saya merasa memiliki pengaruh atas keputusan di perusahaan ini						

7.	Secara umum, prosedur cenderung diterapkan secara konsisten						
8.	Keputusan yang dibuat di sini bebas dari bias						
9.	Keputusan didasarkan pada informasi yang akurat						
10.	Ada kesempatan untuk mengajukan banding atas keputusan tertentu.						
11.	Prosedur mematuhi standar etika dan moral						
12.	Saya diperlakukan dengan sopan						
13.	Saya diperlakukan dengan bermartabat						
14.	Saya diperlakukan dengan hormat						

15.	Atasan dan perusahaan saya Menahan diri dari ucapan atau komentar yang tidak pantas						
16.	Atasan dan perusahaan jujur dan terbuka dalam menjelaskan prosedur						
17.	Atasan dan perusahaan memberikan penjelasan yang tepat waktu tentang prosedur.						
18.	Atasan dan perusahaan menjelaskan prosedur secara menyeluruh.						
19.	Atasan dan perusahaan menyesuaikan penjelasannya dengan kebutuhan.						
20.	Atasan dan perusahaan memberikan informasi yang jelas tentang bagaimana keputusan dibuat.						

KEPUASAN KERJA							
1.	Pekerjaan saya menarik dan menantang						
2.	Saya memiliki kesempatan untuk belajar hal-hal baru dalam pekerjaan ini						
3.	Gaji yang saya terima adil untuk pekerjaan yang saya lakukan						
4.	Saya puas dengan jumlah gaji saya						
5.	Saya memiliki kesempatan yang baik untuk promosi di organisasi ini.						
6.	Saya puas dengan peluang karir di perusahaan ini						

7.	Atasan langsung saya memberikan bimbingan yang memadai						
8.	Atasan saya memperlakukan saya dengan hormat.						
9.	Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja saya						
10.	Rekan kerja saya kooperatif dan saling mendukung						

NIAT BERPINDAH KERJA

1.	Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya						
2.	Saya merasa mungkin akan pindah pekerjaan dalam 2-3 tahun						
3.	Saya ingin mencari pekerjaan baru jika memungkinkan						

LAMPIRAN

Demografi Responden

1. Gender

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	52	39.7	39.7	39.7
	Wanita	79	60.3	60.3	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

2. Usia/Generasi

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Generasi X (44 - 58 tahun)	8	6.1	6.1	6.1
	Generasi Y/Milenial (30 - 43 tahun)	35	26.7	26.7	32.8
	Generasi Z (18 - 29 tahun)	88	67.2	67.2	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

3. Jabatan

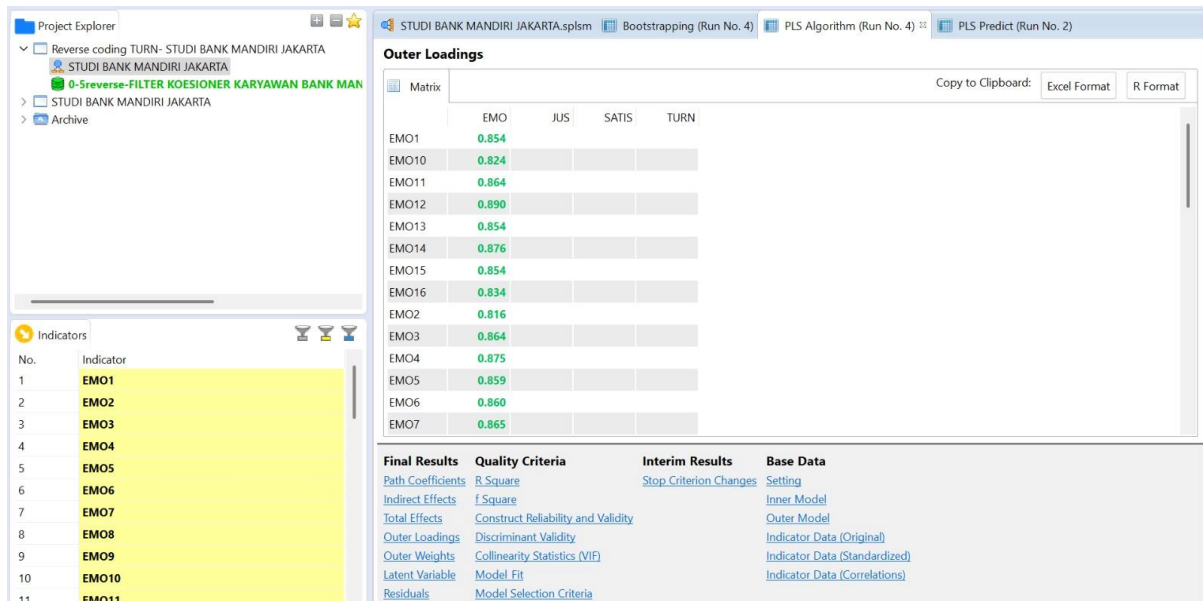
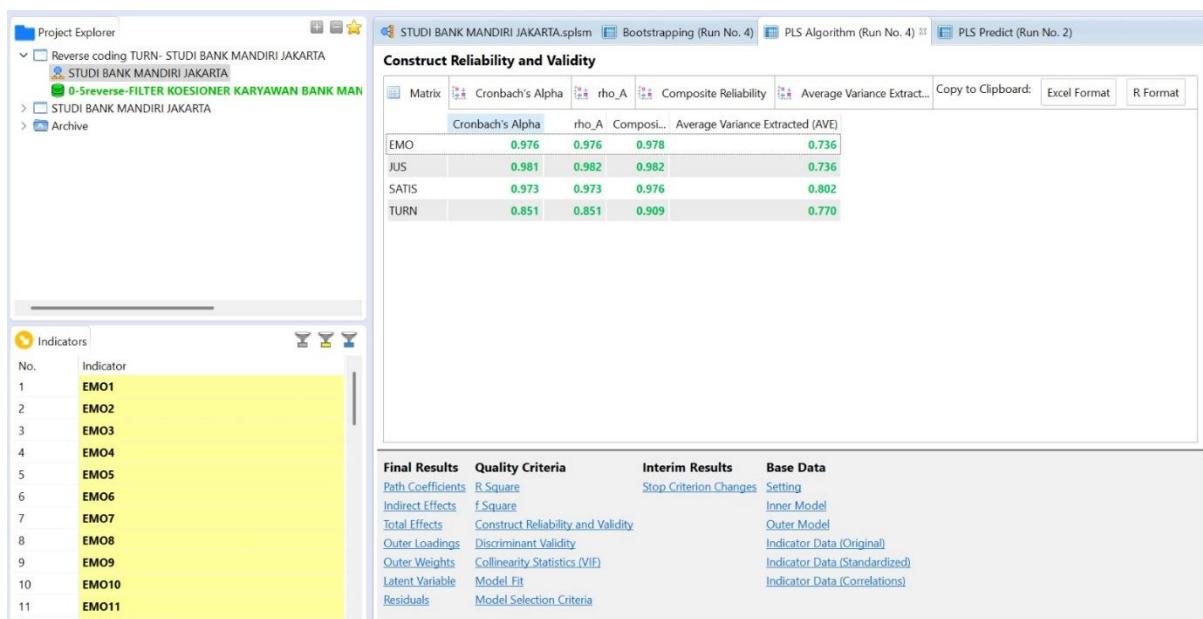
		Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Direktur/Pimpinan	9	6.9	6.9	6.9
	Manajer Atas/ Senior Manager	14	10.7	10.7	17.6
	Manajer Menengah	15	11.5	11.5	29.0
	Supervisor/pengawas	28	21.4	21.4	50.4
	Staff	65	49.6	49.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

4. Masa Jabatan

		Masa Jabatan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari satu tahun	20	15.3	15.3	15.3
	1 - 2 tahun	45	34.4	34.4	49.6
	3 - 5 tahun	46	35.1	35.1	84.7
	Lebih dari 5 ta	20	15.3	15.3	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Lampiran 2

Luaran SmartPLS3



Project Explorer

- Reverse coding TURN- STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - 0-Reverse-FILTER KOESIONER KARYAWAN BANK MAN
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
1	EMO1
2	EMO2
3	EMO3
4	EMO4
5	EMO5
6	EMO6
7	EMO7
8	EMO8
9	EMO9
10	EMO10
11	EMO11

STUDI BANK MANDIRI JAKARTA.splsm | Bootstrapping (Run No. 4) | PLS Algorithm (Run No. 4) | PLS Predict (Run No. 2)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias ... | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
EMO -> SATIS	0.630	0.616	0.147	4.278	0.000
EMO -> TURN	-0.232	-0.236	0.142	1.638	0.102
JUS -> SATIS	0.282	0.296	0.143	1.966	0.050
JUS -> TURN	-0.258	-0.271	0.128	2.016	0.044
SATIS -> TURN	-0.447	-0.428	0.122	3.670	0.000

Final Results | Histograms | Base Data

[Path Coefficients](#) | [Path Coefficients Histogram](#) | [Setting](#)
[Total Indirect Effects](#) | [Indirect Effects Histogram](#) | [Inner Model](#)
[Specific Indirect Effects](#) | [Total Effects Histogram](#) | [Outer Model](#)
[Total Effects](#) | [Indicator Data \(Original\)](#)
[Outer Loadings](#) | [Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Outer Weights](#)

Project Explorer

- Reverse coding TURN- STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - 0-Reverse-FILTER KOESIONER KARYAWAN BANK MAN
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
1	EMO1
2	EMO2
3	EMO3
4	EMO4
5	EMO5
6	EMO6
7	EMO7
8	EMO8
9	EMO9
10	EMO10
11	EMO11

STUDI BANK MANDIRI JAKARTA.splsm | Bootstrapping (Run No. 4) | PLS Algorithm (Run No. 4) | PLS Predict (Run No. 2)

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-... | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias ... | Samples | Copy to Clipboard: | Excel Format | R Format

	Original ...	Sample ...	Standard ...	T Statistic...	P Values
EMO -> SATIS -> TURN	-0.282	-0.258	0.083	3.376	0.001
JUS -> SATIS -> TURN	-0.126	-0.133	0.078	1.614	0.107

Final Results | Histograms | Base Data

[Path Coefficients](#) | [Path Coefficients Histogram](#) | [Setting](#)
[Total Indirect Effects](#) | [Indirect Effects Histogram](#) | [Inner Model](#)
[Specific Indirect Effects](#) | [Total Effects Histogram](#) | [Outer Model](#)
[Total Effects](#) | [Indicator Data \(Original\)](#)
[Outer Loadings](#) | [Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Outer Weights](#)

Project Explorer

- Reverse coding TURN- STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - 0-Reverse-FILTER KOESIONER KARYAWAN BANK MAN
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
1	EMO1
2	EMO2
3	EMO3
4	EMO4
5	EMO5
6	EMO6
7	EMO7
8	EMO8
9	EMO9
10	EMO10
11	EMO11

STUDI BANK MANDIRI JAKARTA.splsm Bootstrapping (Run No. 4) PLS Algorithm (Run No. 4) PLS Predict (Run No. 2)

LV Prediction Summary

	RMSE	MAE	Q ² _predict
SATIS	0.529	0.332	0.733
TURN	0.569	0.386	0.690

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Final Results **Histograms** **Base Data**

[MV Prediction Summary](#) [PLS MV Error Histogram](#) [Setting](#)
[LV Prediction Summary](#) [LM MV Error Histogram](#) [Inner Model](#)
[MV Predictions and Errors](#) [PLS LV Error Histogram](#) [Outer Model](#)
[LV Predictions and Errors](#) [Indicator Data \(Original\)](#)
[Indicator Data \(Standardized\)](#)

Project Explorer

- Reverse coding TURN- STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - 0-Reverse-FILTER KOESIONER KARYAWAN BANK MAN
 - STUDI BANK MANDIRI JAKARTA
 - Archive

Indicators

No.	Indicator
1	EMO1
2	EMO2
3	EMO3
4	EMO4
5	EMO5
6	EMO6
7	EMO7
8	EMO8
9	EMO9
10	EMO10
11	EMO11

STUDI BANK MANDIRI JAKARTA.splsm Bootstrapping (Run No. 4) PLS Algorithm (Run No. 4) PLS Predict (Run No. 2)

R Square

	R Square	R Square Adjusted
SATIS	0.757	0.753
TURN	0.772	0.767

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Final Results **Quality Criteria** **Interim Results** **Base Data**

[Path Coefficients](#) [R Square](#) [Stop Criterion Changes](#) [Setting](#)
[Indirect Effects](#) [f Square](#) [Inner Model](#)
[Total Effects](#) [Construct Reliability and Validity](#) [Outer Model](#)
[Outer Loadings](#) [Discriminant Validity](#) [Indicator Data \(Original\)](#)
[Outer Weights](#) [Collinearity Statistics \(VIF\)](#) [Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Latent Variable](#) [Model Fit](#) [Indicator Data \(Correlations\)](#)
[Residuals](#) [Model Selection Criteria](#)