Psychospiritual: Journal of Trends in Islamic Psychological Research
Vol. 5, No. 2 (2026), 83-101
e-ISSN: 2986-7657 | DOI: 10.35719/psychospiritual.v5i2.460

Pengaruh *Religiosity* dan *Organizational Justice* Terhadap *Turnover Intention* Karyawan Produksi PT XYZ Banyuwangi

Dewi Robiatul Adawiyah[1]
[1] PT. Sumber Alam Santoso Pratama, Banyuwangi, Indonesia
*E-mail: dewirobiatul2004@gmail.com

Keywords
Organizational Justice; Production Employees; Religiosity; Turnover Intention

Abstract
High turnover among production employees at a wood manufacturing company in Banyuwangi, averaging 13.08% per month between January and June 2026, calls for a better understanding of its precursor, turnover intention. This study aimed to analyze the effects of religiosity and organizational justice on turnover intention, both partially and simultaneously, among production employees. A quantitative approach with a cross-sectional survey design was used, involving 274 respondents selected through simple random sampling. Religiosity was measured with the Centrality of Religiosity Scale, organizational justice with a four-dimension scale, and turnover intention with the six-item Turnover Intention Scale. The data were analyzed using multiple linear regression after the classical assumption tests were met. The results show that religiosity had no significant effect on turnover intention, whereas organizational justice had a significant effect in a positive direction, contrary to the hypothesis. Simultaneously, both variables had a significant effect and explained 43.0% of the variance in turnover intention. In conclusion, the simultaneous effect stems mainly from organizational justice, so future research should examine the justice dimensions separately and include mediators such as job satisfaction and work engagement

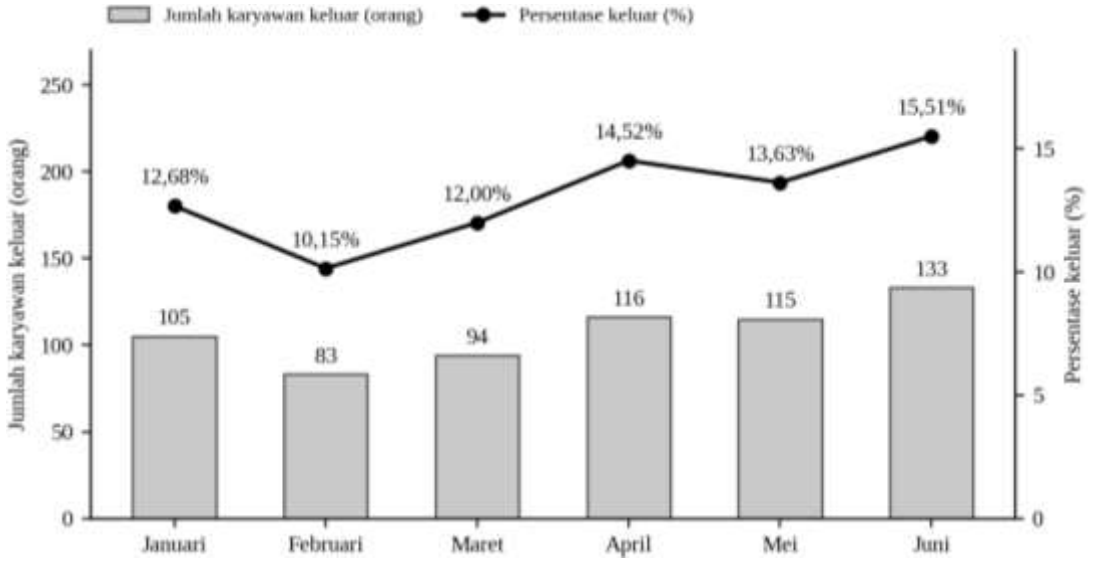
Kata Kunci
Karyawan Produksi; Organizational Justice; Religiosity; Turnover Intention

Abstrak
Tingginya perpindahan karyawan produksi pada perusahaan manufaktur kayu di Banyuwangi, yang rata-rata mencapai 13,08% per bulan pada Januari hingga Juni 2026, menuntut pemahaman tentang faktor yang mendahuluinya, yaitu turnover intention. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh religiosity dan organizational justice terhadap turnover intention, baik secara parsial maupun simultan, pada karyawan bagian produksi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional terhadap 274 responden yang dipilih melalui simple random sampling. Religiosity diukur dengan Centrality of Religiosity Scale, organizational justice dengan skala empat dimensi, dan turnover intention dengan Turnover Intention Scale enam butir. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik. Hasil menunjukkan bahwa religiosity tidak berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, sedangkan organizational justice berpengaruh signifikan dengan arah positif, berlawanan dengan hipotesis. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan dan menjelaskan 43,0% variasi turnover intention. Simpulan penelitian ini adalah bahwa pengaruh simultan tersebut terutama bersumber dari organizational justice, sehingga penelitian lanjutan perlu menguji dimensi keadilan secara terpisah serta mediator seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja

Pendahuluan

Tingginya perpindahan karyawan merupakan persoalan strategis bagi perusahaan manufaktur padat karya karena setiap karyawan yang keluar membawa serta pengalaman kerja yang telah terbentuk, sementara perusahaan harus menanggung biaya rekrutmen dan pelatihan ulang. Perpindahan tersebut biasanya didahului oleh *turnover intention*, yaitu keinginan yang disadari dan disengaja untuk meninggalkan organisasi.[1] Karena itu, *turnover intention* dipandang sebagai indikator awal yang penting untuk dikelola sebelum berubah menjadi *turnover* aktual.

Persoalan tersebut nyata terjadi di PT XYZ merupakan perusahaan manufaktur kayu di Banyuwangi yang memproduksi barecore dan *plywood*. Per akhir Juni 2026, perusahaan memiliki 867 karyawan bagian produksi. Data *Human Resources Development* PT XYZ periode Januari hingga Juni 2026 menunjukkan bahwa jumlah karyawan produksi yang keluar berkisar antara 83 hingga 133 orang per bulan, dengan total 646 orang selama enam bulan sebagaimana ditampilkan pada gambar 1. Persentase keluar bulanan, yang dihitung terhadap rata-rata jumlah karyawan awal dan akhir bulan, berkisar antara 10,15% dan 15,51% dengan rata-rata 13,08%, dan cenderung meningkat sejak Februari hingga mencapai angka tertinggi pada Juni. Angka bulanan ini jauh melampaui acuan tingkat *turnover* yang wajar, yakni 5–10% per tahun.[2]



Gambar 1. Turnover Aktual PT XYZ (Januari–Juni 2026)

[1]C. F. C. Bothma dan G. Roodt, "The Validation of the Turnover Intention Scale," SA Journal of Human Resource Management 11, no. 1 (2013): Art. 507.

[2]S. Juleiqa dan M. R. Indarto, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Job Insecurity, dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Industri Pengolahan Susu Kambing Etta Indota ma," Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa 5, no. 1 (2024): 27-44.

Observasi awal penulis dan keluhan karyawan menunjuk pada dua hal. Pertama, karyawan mengeluhkan perlakuan atasan yang dirasa tidak adil dan penerapan aturan yang tidak konsisten. Keluhan ini berkaitan dengan keadilan organisasi (*organizational justice*), yakni persepsi karyawan tentang kewajaran hasil, prosedur, dan perlakuan interpersonal di dalam organisasi.[3] Kedua, pemanfaatan fasilitas ibadah di lingkungan pabrik tampak rendah dan sebagian karyawan jarang berpuasa ketika Ramadhan. Temuan awal ini belum dapat dibaca sebagai rendahnya religiusitas, tetapi menunjukkan bahwa peran *religiosity* dalam kehidupan kerja karyawan produksi layak diteliti secara terukur.

Secara empiris, keadilan organisasi merupakan prediktor yang cukup konsisten bagi *turnover intention*. Meta-analisis terhadap 83 nilai korelasi melaporkan ukuran efek gabungan yang negatif sebesar -0,436,[4] dan studi di negara berkembang menunjukkan bahwa dimensi keadilan organisasi memengaruhi kepuasan kerja dan *turnover intention*.[5] Bhaskoro dkk. juga menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.[6] Meskipun demikian, hasilnya berbeda menurut dimensi dan konteks. Pada petugas lembaga pemasyarakatan, hanya keadilan prosedural yang berasosiasi negatif dengan niat keluar, sedangkan keadilan distributif tidak signifikan.[7] Pada industri garmen dengan sistem target produksi, keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung dan baru berpengaruh melalui kepuasan kerja.[8]

Di sisi lain, *religiosity* mulai dipandang sebagai sumber daya personal dalam kerangka *Job Demands-Resources*.[9] Secara konseptual, Huber dan Huber mendefinisikan religiosity sebagai sentralitas, kepentingan, atau salience makna religius dalam kepribadian individu, yang tercermin dari seberapa sering dan intens konstruk religius pribadinya diaktifkan melalui lima dimensi inti, yaitu intellectual,

[3]J. A. Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," Journal of Applied Psychology 86, no. 3 (2001): 386-400.

[4]A. H. Özkan, "Organizational Justice Perceptions and Turnover Intention: A Meta-Analytic Review," Kybernetes 52, no. 8 (2023): 2886-2899.

[5]E. Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice Impact Job Satisfaction and Turnover Intention in Emerging Economics," Polish Journal of Management Studies 25, no. 2 (2022): 157-173.

[6]H. Bhaskoro, Noermijati, dan N. Suryadi, "The Effect of Organizational Justice and Workload on Turnover Intention with Job Stress as a Mediating Variable," Journal of Management, Economic, and Financial 2, no. 1 (2024): 23-32.

[7]E. G. Lambert dkk., "The Association of Organizational Justice Views and Turnover Intent among Correctional Staff," Criminal Justice Studies 36, no. 4 (2023): 396-417.

[8]T. Hasyasya dan L. Mangifera, "Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik dalam Menekan Turnover Intention: Peran Strategis Kepuasan Kerja sebagai Mediator Penuh," Indonesian Journal of Digital Business 6, no. 1 (2026): 1086-1105.

[9]A. B. Bakker dan E. Demerouti, "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward," Journal of Occupational Health Psychology 22, no. 3 (2017): 273-285.

ideology, public practice, private practice, dan religious experience.[10] Abualigah dan Koburtay menemukan hubungan negatif antara *religiosity* dan *turnover intention* pada 338 karyawan sektor telekomunikasi di Yordania yang dimediasi *work engagement*,[11] Habibah dan Musoli juga melaporkan pengaruh negatif signifikan pada tenaga medis rumah sakit di Jawa Tengah.[12] Sebaliknya, Gumay dkk. menemukan bahwa religiusitas berpengaruh positif terhadap keinginan pegawai berhenti bekerja di perbankan syariah Indonesia,[13] Sitepu dan Dimyati juga menemukan pengaruh langsung positif orientasi religius terhadap *turnover intention* pada 462 karyawan Generasi Z di Yogyakarta, meskipun kebersyukuran memediasi sebagian pengaruhnya ke arah negatif.[14] Bayraktaroglu dkk. bahkan menempatkan *religiosity* sebagai moderator hubungan komitmen afektif dan niat keluar.[15] Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa arah pengaruh *religiosity* bergantung pada konteks, sehingga perlu diuji pada populasi yang berbeda.

Dari hasil observasi penulis dan inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, maka perlu diadakannya penelitian tentang *religiosity*, *organizational justice* dan *turnover intention.* Selain itu bukti tentang *religiosity* dan *organizational justice* terhadap *turnover intention* sebagian besar berasal dari sektor jasa, kesehatan, perbankan, dan telekomunikasi, sedangkan belum ada studi pada karyawan produksi industri pengolahan kayu dengan sistem kerja shift 12 jam khususnya di PT XYZ. Kedua variabel juga jarang diuji bersama dalam satu model, padahal dalam kerangka *Job Demands-Resources* keduanya dapat dipandang sebagai sumber daya pada level yang berbeda yakni *religiosity* pada level personal dan keadilan organisasi pada level organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah: (1) apakah *religiosity* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi PT XYZ Banyuwangi; (2) apakah *organizational justice* berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi PT XYZ Banyuwangi; dan (3) apakah *religiosity* dan

[10] S. Huber dan O. W. Huber, "The Centrality of Religiosity Scale (CRS)," Religions 3, no. 3 (2012): 710-724.

[11] A. Abualigah dan T. Koburtay, "Religiosity and Turnover Intention: The Mediating Role of Work Engagement," Journal of Management, Spirituality & Religion 20, no. 3 (2023): 291-307.

[12] I. Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables in Influencing Work Ethic and Turnover Intention," Journal of Innovation, Business Management and Entrepreneurship 1, no. 1 (2025): 22-32.

[13] B. R. Gumay, A. Firdaus, dan M. Yasid, "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai untuk Berhenti Bekerja dan Implikasinya pada Perbankan Syariah di Indonesia," Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi 18, no. 2 (2020): 79-85.

[14] M. A. S. Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan? Peran Religiusitas dan Kebersyukuran dalam Menekan Turnover Intention," Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan 24, no. 2 (2026): 140-152.

[15] S. Bayraktaroglu dkk., "A Moderated Moderation Effects of Employer Branding and Religiosity on the Relationship of Affective Commitment and Quit Intention," Employee Responsibilities and Rights Journal 35, no. 4 (2023): 519-539.

organizational justice berpengaruh secara simultan terhadap *turnover intention* karyawan bagian produksi PT XYZ Banyuwangi. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh *religiosity* dan *organizational justice* terhadap *turnover intention*, baik secara parsial maupun simultan. Hipotesis penelitian ini adalah H1: *religiosity* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. H2: *organizational justice* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. H3: *religiosity* dan *organizational justice* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention*.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal-asosiatif dan desain survei *cross-sectional*. Populasi penelitian adalah karyawan bagian produksi PT XYZ Banyuwangi yang berjumlah 867 orang.[16] Sampel ditentukan dengan rumus Yamane pada tingkat kesalahan 5% sehingga diperoleh 274 responden.[17] Responden dipilih dengan teknik simple random sampling melalui undian menggunakan fungsi acak *Microsoft Excel* terhadap daftar karyawan bagian produksi dari HRD. Data dikumpulkan pada 20 Juli sampai 1 Agustus 2026 melalui dua jalur. Karyawan terpilih yang berada di lokasi pabrik ditemui di luar jam kerja setelah peneliti memperoleh izin mandor (187 responden), sedangkan karyawan lainnya dihubungi melalui *WhatsApp* (87 responden). Seluruh responden mengisi kuesioner melalui *Google Form* dan seluruh jawaban terisi lengkap. Kuesioner tidak meminta nama responden dan mandor tidak mendampingi pengisian. Karena sebagian butir *organizational justice* menilai perlakuan atasan dan sebagian responden dijangkau melalui izin mandor, penilaian responden berpotensi lebih positif daripada penilaian sebenarnya (*social desirability*). Potensi bias ini dibahas sebagai keterbatasan penelitian.

Instrumen penelitian diadopsi dari alat ukur baku berbahasa Indonesia yang dijawab pada skala Likert. *Religiosity* diukur dengan *Centrality of Religiosity Scale* 15 item (CRS-15) versi Indonesia diadaptasi dari Huber dan Huber oleh Chairani dkk yang mencakup lima dimensi, masing-masing tiga item, yaitu *intellectual*, *ideology*, *public practice*, *private practice*, dan *religious experience*.[18] *Organizational justice* diukur dengan skala 20 item dari Colquitt yang diadaptasi ke bahasa Indonesia oleh Rahmad dan Sutisna.[19] Skala asli Colquitt punya empat dimensi: distributif (4 item), prosedural (7 item), interpersonal (4 item), dan informasional (5 item). Rahmad dan Sutisna tetap memakai empat dimensi dan 20 item, tetapi jumlah per dimensinya

[16]PT XYZ, "Rekapitulasi Karyawan Bagian Produksi," data internal Human Resources Development PT XYZ, per akhir Juni 2026, tidak dipublikasikan.

[17]T. Yamane, Statistics: An Introductory Analysis, ed. ke-2 (New York: Harper & Row, 1967).

[18]L. Chairani dkk., "Uji Validitas Konstruk The Centrality of Religiosity Scale (CRS-15) pada Sampel Muslim," Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi 4, no. 2 (2023): 125-136.

[19]B. Rahmad dan D. Sutisna, "Validasi Instrumen Pengukuran Organizational Justice, Burnout, Job Embeddedness, dan Turnover Intention: Studi Pilot pada Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi," Jurnal Ilmu Manajemen Terapan 7, no. 5 (2026): 1465-1474.

berbeda: distributif 4, prosedural 6, interpersonal 4, dan informasional 6. Butirnya juga ditulis sebagai pernyataan ("Saya merasa …"), bukan pertanyaan. Dibandingkan dengan skala asli, ada beberapa butir yang tidak ada padanannya di versi ini, yaitu tentang keakuratan informasi, kesempatan mengajukan banding, dan standar etika (dimensi prosedural), serta tentang kesesuaian imbalan dengan pekerjaan yang diselesaikan dan dengan kinerja (dimensi distributif). Sebaliknya, ada butir baru tentang keadilan penerapan kebijakan, perlindungan prosedur, kesetaraan beban kerja, kesetaraan perlakuan, dan kelengkapan informasi. Penelitian ini memakai butir tersebut tanpa perubahan. Versi adaptasi ini awalnya diuji pada studi pilot dengan 33 tenaga kependidikan perguruan tinggi, hanya lewat korelasi butir-total dan *Cronbach's alpha*, tanpa analisis faktor. Skala ini dinilai cocok untuk karyawan produksi karena (1) butirnya membahas hal yang umum di dunia kerja, yaitu keadilan imbalan, beban kerja, prosedur, perlakuan atasan, dan informasi, bukan tugas akademik atau administrasi kampus serta (2) kerangka empat dimensi Colquitt sudah diuji dalam dua studi, salah satunya pada karyawan perusahaan manufaktur komponen otomotif. Kecocokan skala pada sampel ini juga diuji ulang lewat validitas dan reliabilitas (Tabel 2). Namun, struktur empat dimensinya tidak diuji ulang, sehingga skala dianalisis sebagai satu skor total.

Turnover intention diukur dengan *Turnover Intention Scale* enam item (TIS-6) oleh Bothma dan Roodt yang bersifat unidimensional[20] dan diterjemahkan oleh Unit Pengembangan Bahasa (UPB) UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Butir yang bernada berlawanan dibalik skornya sebelum dianalisis. Validitas butir diuji dengan korelasi Pearson antara skor butir dan skor total (r hitung > r tabel dan signifikansi < 0,05), sedangkan reliabilitas diuji dengan *Cronbach's alpha* dengan batas 0,70.[21]

Data dianalisis dengan IBM SPSS Statistics 25 melalui uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, kemudian analisis regresi linear berganda. Pengaruh parsial diuji dengan uji t, pengaruh simultan dengan uji F, dan kontribusi kedua variabel dengan *adjusted* R^2, seluruhnya pada taraf signifikansi 5%.

Hasil dan Pembahasan

Responden penelitian berjumlah 274 karyawan bagian produksi PT XYZ Banyuwangi (Tabel 1). Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (64,2%) dan bekerja di divisi plywood (73,4%). Seluruh responden beragama Islam, sesuai dengan sampel validasi CRS-15 versi Indonesia, dan seluruhnya berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang >20–25 tahun (39,1%), dengan rerata usia 26,36 tahun dan

[20]Bothma dan Roodt, "Validation of the Turnover Intention Scale."

[21]K. S. Taber, "The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education," Research in Science Education 48, no. 6 (2018): 1273-1296.

rentang usia 18–50 tahun. Berdasarkan pendidikan, responden terbanyak lulusan SMA sederajat (46,4%), diikuti SMP sederajat (28,5%) dan SD sederajat (19,0%), sedangkan 4,0% tidak bersekolah atau tidak lulus sekolah dan 2,2% berpendidikan D3/D4/S1. Berdasarkan masa kerja, mayoritas responden baru bekerja 0–1 tahun (58,8%), sedangkan yang bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 17,5%. Berdasarkan jadwal kerja, 55,8% responden bekerja pada shift A dan 44,2% pada shift B.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi (*n*)	Persentase (%)
Jenis kelamin		
Laki-laki	176	64,2
Perempuan	98	35,8
Agama		
Islam	274	100,0
Pendidikan		
Tidak/tidak lulus sekolah	11	4,0
SD sederajat	52	19,0
SMP sederajat	78	28,5
SMA sederajat	127	46,4
D3/D4/S1	6	2,2
Usia		
18–20 tahun	47	17,2
>20–25 tahun	107	39,1
>25–30 tahun	45	16,4
>30–35 tahun	52	19,0
>35–40 tahun	11	4,0
>40 tahun	12	4,4
Masa kerja		
0–1 tahun	161	58,8
>1–2 tahun	30	10,9
>2–3 tahun	35	12,8
>3 tahun	48	17,5
Shift Kerja		
Shift A	153	55,8
Shift B	121	44,2
Status Kontrak		
PKWT	274	100,0
Divisi		
Plywood	201	73,4
Barecore	73	26,6
Sumber: Data primer diolah (2026); *N* = 274		

Tabel 2 merangkum kualitas instrumen dan gambaran umum ketiga variabel. Seluruh butir pada ketiga skala dinyatakan valid karena nilai *r* hitung (0,691–0,913) melampaui *r* tabel sebesar 0,118 pada *N* = 274 dan taraf signifikansi 5%. Ketiga skala juga reliabel, dengan nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,954 untuk *religiosity*, 0,975 untuk *organizational justice*, dan 0,897 untuk *turnover intention*, yang seluruhnya melampaui batas 0,70.

Kategori variabel ditentukan berdasarkan mean dan standar deviasi teoretis skala, yaitu rendah (skor < M − 1SD), sedang (M − 1SD sampai < M + 1SD), dan tinggi (skor ≥ M + 1SD). Hasilnya, *religiosity* tergolong tinggi pada 248 responden (90,5%) dan sedang pada 26 responden (9,5%), tanpa responden pada kategori rendah. *Organizational justice* tergolong tinggi pada 219 responden (79,9%), sedang pada 52 responden (19,0%), dan rendah pada 3 responden (1,1%). *Turnover intention* tergolong tinggi pada 190 responden (69,3%), sedang pada 83 responden (30,3%), dan rendah pada 1 responden (0,4%).

Tabel 2. Statistik Deskriptif dan Kualitas Instrumen

Variabel	Butir	Rentang *r* hitung	*Cronbach's alpha*	Min–Maks	*Mean*	SD	Kategori dominan
Religiosity	15	0,714–0,852	0,954	38–75	64,53	8,13	Tinggi (90,5%)
Organizational justice	20	0,712–0,913	0,975	46–100	81,44	13,81	Tinggi (79,9%)
Turnover intention	6	0,691–0,881	0,897	12–30	23,66	4,33	Tinggi (69,3%)

Catatan: *r* tabel = 0,118 (*N* = 274; taraf signifikansi 5%).
Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026)

Sebelum analisis regresi dilakukan, data diuji dengan tiga uji asumsi klasik yang hasilnya disajikan pada Tabel 3. Uji Kolmogorov-Smirnov terhadap residual menghasilkan statistik 0,057 dengan Sig. 0,362 (> 0,05), sehingga residual berdistribusi normal. Nilai *Tolerance* kedua variabel bebas sebesar 0,498 (> 0,10) dan nilai VIF sebesar 2,008 (< 10), sehingga tidak terjadi multikolinearitas. Uji Glejser menghasilkan Sig. sebesar 0,052 untuk *religiosity* dan 0,347 untuk *organizational justice*, keduanya melebihi 0,05, sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian, seluruh asumsi klasik terpenuhi dan analisis regresi linear berganda dapat dilanjutkan.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi	Variabel	Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)	Residual	Sig.	0,362	> 0,05	Berdistribusi normal
Multikolinearitas	*Religiosity*	*Tolerance*; VIF	0,498; 2,008	*Tolerance* > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi
	Organizational justice	*Tolerance*; VIF	0,498; 2,008	*Tolerance* > 0,10; VIF < 10	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas (Glejser)	*Religiosity*	Sig.	0,052	> 0,05	Tidak terjadi
	Organizational justice	Sig.	0,347	> 0,05	Tidak terjadi

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026)

Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 4 dengan persamaan *turnover intention* = 5,809 + 0,034 *religiosity* + 0,192 *organizational justice*. Berdasarkan uji *t* (*t* tabel = 1,969; df = 271), *religiosity* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (*B* = 0,034; *t* = 0,998; Sig. = 0,319 > 0,05), sehingga H1 tidak didukung. *Organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention* (*B* = 0,192; *t* = 9,456; Sig. < 0,001), tetapi arah koefisiennya positif, bukan negatif sebagaimana dihipotesiskan, sehingga H2 tidak didukung. Koefisien beta menunjukkan bahwa pengaruh *organizational justice* (0,612) jauh lebih besar dibandingkan *religiosity* (0,065).

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	*B*	*Std. Error*	Beta	*t*	Sig.	Keputusan
Konstanta	5,809	1,585	–	3,665	< 0,001	–
Religiosity (X1)	0,034	0,034	0,065	0,998	0,319	Tidak signifikan
Organizational justice (X2)	0,192	0,020	0,612	9,456	< 0,001	Signifikan

Variabel dependen: *turnover intention*. F = 104,171 (Sig. < 0,001); R = 0,659; R^2 = 0,435; *adjusted* R^2 = 0,430.
Sumber: Data primer diolah dengan SPSS 25 (2026)

Uji *F* menghasilkan nilai *F* hitung sebesar 104,171 yang melampaui *F* tabel sebesar 3,03 dengan Sig. < 0,001 (< 0,05), sehingga *religiosity* dan *organizational justice* berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *turnover intention* dan H3 didukung. Nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,430 menunjukkan bahwa kedua variabel

tersebut menjelaskan 43,0% variasi *turnover intention*, sedangkan 57,0% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian ini.

Penelitian ini menguji apakah *religiosity* dan *organizational justice* memengaruhi *turnover intention* karyawan produksi PT XYZ Banyuwangi, baik secara parsial maupun simultan. Hasilnya menunjukkan bahwa keduanya secara simultan berpengaruh signifikan dan menjelaskan 43,0% variasi *turnover intention*, sehingga H3 didukung. Namun, pola parsialnya tidak sesuai dengan dugaan awal. *Religiosity* tidak berpengaruh signifikan (H1 tidak didukung), sedangkan *organizational justice* berpengaruh signifikan dengan arah positif, berlawanan dengan arah negatif yang dihipotesiskan (H2 tidak didukung). Signifikansi simultan dengan demikian terutama ditopang oleh *organizational justice* (beta = 0,612), bukan oleh kedua variabel secara setara (beta *religiosity* = 0,065). Pembahasan berikut menempatkan temuan tersebut pada konteks responden, membandingkannya dengan studi terdahulu, lalu menguraikan penjelasan yang mungkin, implikasi dan keterbatasannya.

Untuk memahami hasil regresi, tingkat ketiga variabel perlu dibaca lebih dahulu. Rerata skor setara 4,30 untuk *religiosity*, 4,07 untuk *organizational justice*, dan 3,94 untuk *turnover intention* pada skala 1–5, dengan 90,5%, 79,9%, dan 69,3% responden berkategori tinggi (Tabel 2). Karyawan produksi PT XYZ umumnya menilai dirinya religius dan memberi skor keadilan organisasi yang tinggi, tetapi skor tersebut perlu dibaca dengan hati-hati karena potensi bias penilaian (lihat keterbatasan), dan sebagian besar responden tetap memiliki niat keluar yang tinggi. Tingkat niat keluar ini berbeda dari karyawan Generasi Z di Yogyakarta pada studi Sitepu dan Dimyati, yang rerata *turnover intention*-nya (2,94) tergolong moderat,[22] dan sejalan dengan angka perpindahan aktual PT XYZ pada Pendahuluan (Gambar 1). Galván-Vela dkk. melaporkan bahwa 23% pekerja industri makanan di Meksiko terus-menerus memikirkan untuk meninggalkan pekerjaannya.[23] Angka tersebut tidak dapat dibandingkan langsung dengan proporsi 69,3% pada penelitian ini karena ukuran dan kategorinya berbeda, tetapi keduanya menunjukkan bahwa niat keluar di sektor produksi merupakan persoalan yang perlu dikelola.

Karakteristik responden juga membedakan sampel ini dari sebagian studi pembanding. Mayoritas responden (58,8%) baru bekerja 0–1 tahun dan 72,6% berusia 18–30 tahun. Gumay dkk hanya melibatkan pegawai dengan masa kerja minimal satu tahun kalender,[24] dan seluruh responden Habibah dan Musoli telah bekerja lebih dari 24 bulan,[25] sehingga sampel mereka terdiri atas karyawan yang

[22]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 145.
[23]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 165.
[24]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 80.
[25]Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 26.

relatif mapan. Karyawan yang baru masuk berada pada fase penyesuaian, ketika niat keluar dapat tinggi terlepas dari keyakinan religius maupun penilaian atas keadilan perusahaan. Rentang usia 18–30 tahun juga mencakup kelompok kelahiran 1996-2010 oleh Sitepu dan Dimyati didefinisikan sebagai Generasi Z,[26] kelompok yang menurut mereka lebih mengutamakan makna kerja dan kesesuaian nilai daripada stabilitas karir jangka panjang.[27]

Pengaruh simultan yang signifikan menunjukkan bahwa kedua variabel, bila dipertimbangkan bersama, berkaitan dengan variasi niat keluar karyawan. Nilai *adjusted* R^2 sebesar 0,430 tergolong cukup besar untuk model dengan dua prediktor. Sebagai pembanding, Habibah dan Musoli memperoleh R^2 sebesar 0,254 untuk model yang memuat *religiosity*, lingkungan kerja dan etos kerja pada tenaga medis sebuah rumah sakit di Jawa Tengah,[28] sehingga model penelitian ini menjelaskan proporsi variasi yang lebih besar meskipun lebih sederhana. Perbandingan ini perlu dibaca hati-hati karena instrumen, populasi dan kombinasi variabelnya berbeda. Sisa 57,0% variasi menunjukkan bahwa keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dipengaruhi faktor lain, misalnya kompensasi dan lingkungan kerja yang pada studi Gumay dkk berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berhenti bekerja,[29] atau kepuasan kerja yang pada studi Hasyasya dan Mangifera berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.[30]

Tidak signifikannya pengaruh *religiosity* (B = 0,034; Sig. = 0,319) sejalan dengan bukti empiris yang memang tidak seragam. Abualigah dan Koburtay menemukan hubungan negatif antara *religiosity* dan *turnover intention* pada 338 karyawan sektor telekomunikasi di Yordania dan hubungan itu bekerja melalui *work engagement*.[31] Habibah dan Musoli melaporkan bahwa pada regresi sederhana *religiosity* berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention* (B = -0,226; Sig. < 0,001), tetapi ketika *religiosity* dimasukkan bersama lingkungan kerja dan etos kerja ke dalam regresi berganda, koefisiennya berbalik menjadi positif kecil (B = 0,028).[32] Pola ini mirip dengan temuan penelitian ini, yakni arah dan besar pengaruh *religiosity* sangat bergantung pada variabel lain yang ikut dalam model. Gumay dkk juga melaporkan koefisien jalur positif untuk religiusitas pada pegawai perbankan syariah, namun nilainya kecil dan tidak signifikan (0,078; t = 1,331; Sig. = 0,184), walaupun penulisnya menafsirkannya sebagai pengaruh positif.[33] Di antara studi yang dirujuk, hanya Sitepu dan Dimyati yang menemukan pengaruh

[26]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 143.
[27]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 141.
[28]Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 29.
[29]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 82.
[30]Hasyasya dan Mangifera, "Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik," 1086.
[31]Abualigah dan Koburtay, "Religiosity and Turnover Intention," 291.
[32]Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 27.
[33]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 82.

langsung positif yang signifikan (koefisien = 0,0598; Sig. = 0,0003) pada 462 karyawan Generasi Z.[34] Hasil penelitian ini dengan demikian berada dalam rentang temuan terdahulu, yaitu negatif pada analisis sederhana atau model dengan mediator dan mendekati nol atau positif kecil pada model dengan beberapa prediktor.

Karena koefisien *religiosity* tidak signifikan, arah positifnya (*B* = 0,034) tidak ditafsirkan sebagai bukti bahwa religiusitas meningkatkan niat keluar. Dengan galat baku 0,034, selang kepercayaan 95% koefisien tersebut mencakup nol, sehingga yang dapat disimpulkan hanyalah tidak adanya bukti pengaruh langsung pada sampel ini. Sikap ini berbeda dari Gumay dkk yang menafsirkan koefisien positif yang tidak signifikan sebagai pengaruh positif,[35] sehingga rekomendasi mereka tentang pencarian penyebab pengaruh positif religiusitas perlu dibaca dengan kehati-hatian yang sama. Penelitian ini juga tidak menguji pengaruh tidak langsung, sehingga tidak ada dasar untuk menyatakan bahwa religiusitas tidak berperan sama sekali.

Penjelasan yang paling konsisten dengan literatur adalah bahwa *religiosity* memiliki lebih dari satu jalur pengaruh yang berlawanan arah, sehingga pengaruh langsung bersihnya mendekati nol. Sitepu dan Dimyati menunjukkan bahwa orientasi religius meningkatkan kebersyukuran dan kebersyukuran menurunkan *turnover intention* (efek tidak langsung = -0,0256), tetapi pada saat yang sama orientasi religius berpengaruh langsung positif terhadap *turnover intention*, yang mereka tafsirkan sebagai sensitivitas moral yang lebih besar terhadap ketidaksesuaian nilai organisasi.[36] Mereka menyebut religiusitas sebagai sistem evaluasi moral yang dapat memengaruhi keputusan karier ketika organisasi dianggap tidak selaras dengan nilai spiritual.[37] Studi pada pegawai perbankan syariah memberi penjelasan serupa, yaitu religiusitas yang tinggi diduga membuat sebagian pegawai tidak nyaman bertahan karena menilai praktik transaksi di tempat kerja belum sepenuhnya sesuai syariah.[38] Pada sisi protektif, *work engagement* dan etos kerja berperan sebagai mediator yang menurunkan niat keluar,[39] dan Abualigah dan Koburtay menempatkan *religiosity* sebagai sumber daya personal dalam kerangka *Job Demands-Resources*.[40] Karena penelitian ini hanya menguji pengaruh langsung tanpa mediator, jalur protektif dan jalur

[34]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 146.
[35]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 82.
[36]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 146.
[37]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 148.
[38]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 83.
[39]Abualigah dan Koburtay, "Religiosity and Turnover Intention," 291; Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 29.
[40]Abualigah dan Koburtay, "Religiosity and Turnover Intention," 291.

sensitivitas nilai tersebut tidak dapat dipisahkan, sehingga yang tampak hanyalah koefisien netto yang kecil dan tidak signifikan.

Pengaruh *religiosity* di tempat kerja juga mungkin lebih tampak pada sikap kerja daripada pada niat keluar secara langsung. Pada tenaga medis di Jawa Tengah, *religiosity* berhubungan sangat kuat dengan etos kerja (beta = 0,701),[41] dan etos kerja itulah yang berasosiasi negatif signifikan dengan *turnover intention*.[42] Alshuweihi dkk. juga menemukan bahwa etos kerja Islami berjalan beriringan dengan motivator intrinsik lain pada karyawan Muslim.[43] Bila pola serupa berlaku pada karyawan produksi PT XYZ, *religiosity* yang tinggi akan lebih berguna untuk memprediksi etos kerja atau keterlibatan kerja daripada niat keluar, dan hal ini perlu diuji pada penelitian lanjutan dengan mengukur variabel-variabel tersebut.

Penjelasan kedua berkaitan dengan cara *religiosity* diukur dan sebaran skornya. *Centrality of Religiosity Scale* mengukur seberapa sentral makna religius dalam kepribadian individu melalui lima dimensi inti,[44] bukan sekadar frekuensi ibadah. Karena itu, observasi awal tentang rendahnya pemanfaatan fasilitas ibadah di lingkungan pabrik, yang hanya menyentuh sebagian dimensi, tidak bertentangan dengan hasil bahwa 90,5% responden berkategori tinggi pada sentralitas religiusitasnya. Namun, skor yang menumpuk di bagian atas skala (rerata 64,53 dari maksimum 75) berarti variasi antarresponden sempit. Variasi yang sempit mengurangi kemampuan analisis regresi untuk mendeteksi pengaruh, sehingga tidak signifikannya *religiosity* dapat berasal dari keterbatasan variasi dan tidak serta merta berarti religiusitas tidak berperan bagi niat keluar.

Penjelasan ketiga adalah tumpang tindih antara *religiosity* dan *organizational justice*. Nilai VIF sebesar 2,008 mengimplikasikan korelasi antara kedua variabel bebas sekitar 0,71, yang masih memenuhi syarat bebas multikolinearitas, tetapi cukup besar untuk membuat sebagian informasi *religiosity* terserap oleh *organizational justice* ketika keduanya diuji bersama. Keterkaitan antara orientasi religius dan persepsi keadilan juga tampak pada studi kualitatif Alshuweihi dkk. terhadap karyawan Muslim sektor publik di Al Ain, Uni Emirat Arab, yang menemukan bahwa karyawan yang kurang bertumpu pada etos kerja Islami cenderung lebih peka terhadap ketidakadilan organisasi, sedangkan perasaan etos kerja Islami yang kuat menyertai motivator intrinsik lain.[45] Temuan itu tidak menguji pengaruh terhadap niat keluar, tetapi mengisyaratkan bahwa religiusitas dan persepsi keadilan sebaiknya dipahami sebagai konstruk yang saling terkait.

[41]Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 27.
[42]Habibah dan Musoli, "The Role of Religiosity and Work Environment Variables," 29.
[43]Alshuweihi dkk., "Diving into Detailed Experiences," 324.
[44]Huber dan Huber, "The Centrality of Religiosity Scale (CRS)," 710.
[45]A. A. Alshuweihi, A. Van Ewijk, dan S. Abdallah, "Diving into Detailed Experiences: Muslim Employees on Islamic Work Ethic, Organisational (In)Justice, and Other Motivational Factors," *International Journal of Management Practice* 15, no. 3 (2022): 324.

Dengan desain *cross-sectional*, penelitian ini tidak dapat menentukan arah keterkaitan tersebut.

Berbeda dengan *religiosity*, *organizational justice* berpengaruh signifikan dan kuat terhadap *turnover intention* ($B = 0{,}192$; $t = 9{,}456$; Sig. < 0,001; beta = 0,612). Temuan bahwa persepsi keadilan berkaitan erat dengan niat keluar sejalan dengan literatur. Meta-analisis Özkan melaporkan ukuran efek gabungan sebesar -0,436, dengan ukuran efek -0,396 untuk keadilan distributif, -0,369 untuk keadilan prosedural, dan -0,341 untuk keadilan interaksional.[46] Galván-Vela dkk. menemukan korelasi negatif antara seluruh dimensi keadilan dan *turnover intention* yang lebih kuat daripada korelasi kepuasan kerja,[47] serta pengaruh negatif signifikan keadilan distributif terhadap niat keluar (-0,526).[48] Kekuatan hubungan pada penelitian ini karenanya sesuai literatur, sedangkan yang berbeda adalah arahnya. Koefisien bernilai positif, artinya skor keadilan yang lebih tinggi berasosiasi dengan niat keluar yang lebih tinggi, dan korelasi bivariat kedua skor juga positif (r = 0,66), sehingga arah tersebut bukan artefak multikolinearitas dengan *religiosity*. H2 dengan demikian tidak dapat didukung, dan hasil ini perlu diperlakukan sebagai temuan yang tidak terduga, bukan sebagai bukti bahwa keadilan organisasi meningkatkan niat keluar.

Tingginya skor total keadilan organisasi (79,9% responden berkategori tinggi) juga dapat menyamarkan perbedaan antardimensi. Galván-Vela dkk. mendapati bahwa dimensi distributif memiliki rerata terendah dibandingkan dimensi prosedural dan interaksional, terutama pada penilaian gaji dan imbalan.[49] Skala empat dimensi yang dipakai di sini memungkinkan pemisahan serupa antara keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional,[50] tetapi pada analisis ini keempatnya dirata-ratakan. Bila keluhan karyawan tentang perlakuan atasan dan penerapan aturan yang tidak konsisten, sebagaimana tercatat pada observasi awal, terpusat pada dimensi tertentu, skor total yang tinggi tidak akan menampakkannya.

Ada beberapa penjelasan yang mungkin untuk arah yang berlawanan ini. Pertama, keadilan organisasi bukan konstruk yang berperilaku seragam. Galván-Vela dkk. menemukan bahwa hanya keadilan distributif yang berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, sedangkan keadilan prosedural (Sig. = 0,059) dan interaksional (Sig. = 0,082) tidak signifikan,[51] dan mereka menduga ketiadaan pengaruh prosedural berkaitan dengan budaya perusahaan yang belum berfokus

[46]Özkan, "Organizational Justice Perceptions and Turnover Intention," 2886.
[47]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 166.
[48]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 168.
[49]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 164.
[50]Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice," 386.
[51]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 168.

pada kesejahteraan subjektif karyawan.[52] Lambert dkk. menemukan bahwa pada petugas lembaga pemasyarakatan hanya keadilan prosedural yang berasosiasi dengan niat keluar,[53] dan Özkan melaporkan bahwa wilayah memoderasi hubungan keadilan distributif dengan *turnover intention*.[54] Instrumen yang digunakan di sini memuat empat dimensi, yaitu distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional,[55] tetapi dianalisis sebagai satu skor total, sehingga perbedaan peran antardimensi dan kemungkinan perbedaan konteks tidak terlihat.

Kedua, pengaruh keadilan organisasi terhadap niat keluar mungkin tidak berlangsung secara langsung. Hasyasya dan Mangifera menemukan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *turnover intention* dan baru berperan melalui kepuasan kerja sebagai mediator penuh.[56] Karena model penelitian ini tidak memuat mediator, jalur seperti itu tidak dapat diperiksa dan koefisien langsung yang diperoleh bisa mencerminkan hal lain. Ketiga, pada pekerja lapisan bawah industri, persepsi keadilan dan keputusan bertahan dapat berkaitan dengan faktor material. Pada pekerja industri makanan di Meksiko yang lebih dari separuhnya hanya berpendidikan dasar, area keadilan dengan skor terendah adalah gaji dan imbalan,[57] dan pada pegawai perbankan syariah, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan berhenti bekerja.[58] Penelitian ini tidak mengukur kompensasi, sehingga peran faktor tersebut hanya dapat dijadikan dugaan yang perlu diuji.

Keempat, seluruh data berasal dari satu sumber dan satu waktu, sehingga hubungan yang teramati hanya menunjukkan bahwa kedua skor bergerak searah pada saat survei, bukan bahwa keadilan menyebabkan niat keluar meningkat. Galván-Vela dkk. juga mencatat keterbatasan desain *cross-sectional* dan bias sumber data tunggal pada penelitian mereka.[59] Kombinasi persepsi keadilan yang tinggi dan niat keluar yang tinggi pada karyawan baru dengan sistem kerja shift 12 jam juga dapat dibaca sebagai tanda bahwa keputusan bertahan tidak ditentukan terutama oleh persepsi keadilan atau religiusitas. Faktor seperti beban kerja, kondisi kerja dan imbalan mungkin lebih menentukan, tetapi penelitian ini tidak mengukurnya sehingga dugaan tersebut perlu diuji pada penelitian lanjutan.

Konteks budaya juga layak dipertimbangkan. Sitepu dan Dimyati mengaitkan efek protektif kebersyukuran dengan nilai budaya Jawa *nrimo ing pandum*, yaitu sikap menerima kehidupan secara tenang dan sadar, yang menurut mereka

[52]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 169.
[53]Lambert dkk., "The Association of Organizational Justice Views," 396.
[54]Özkan, "Organizational Justice Perceptions and Turnover Intention," 2886.
[55]Colquitt, "On the Dimensionality of Organizational Justice," 386.
[56]Hasyasya dan Mangifera, "Keadilan Organisasi dan Motivasi Intrinsik," 1086.
[57]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 164.
[58]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 82.
[59]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 169.

membantu karyawan mempertahankan stabilitas emosional ketika menghadapi ketidaksesuaian nilai di organisasi.[60] Penelitian ini tidak mengukur kebersyukuran maupun nilai budaya karyawan, sehingga peran faktor tersebut pada karyawan produksi di Banyuwangi hanya dapat disebut sebagai kemungkinan. Namun, hal ini menunjukkan bahwa religiusitas dapat bekerja bersama kebersyukuran dan nilai lokal, sehingga pengukurannya sebagai satu skor tunggal mungkin melewatkan mekanisme tersebut.

Secara teoretis, penelitian ini menempatkan *religiosity* sebagai sumber daya personal dan keadilan organisasi sebagai sumber daya organisasi dalam kerangka *Job Demands-Resources*, yang membedakan sumber daya pada level pekerjaan dan level personal dalam menjelaskan motivasi dan ketegangan kerja.[61] Hasilnya tidak mendukung dugaan sederhana bahwa kedua sumber daya otomatis menurunkan niat keluar. Sumber daya organisasi tampil lebih menonjol secara statistik daripada sumber daya personal, tetapi dengan arah yang tidak sesuai harapan, sedangkan sumber daya personal tidak memberi pengaruh langsung yang berarti. Temuan ini sejalan dengan gagasan Abualigah dan Koburtay bahwa manfaat *religiosity* bagi retensi bekerja melalui keterlibatan kerja,[62] dan dengan simpulan Sitepu dan Dimyati bahwa pengaruh religiusitas bersifat multidimensional dan bergantung pada mekanisme emosional yang menyertainya.[63] Kontribusi teoretis penelitian ini dengan demikian adalah menunjukkan bahwa pada karyawan produksi, hubungan sumber daya dengan niat keluar perlu dimodelkan melalui mediator dan dimensi yang lebih spesifik, bukan melalui pengaruh langsung skor total.

Secara praktis, hasil ini memberi tiga catatan bagi manajemen PT XYZ. Pertama, keadilan organisasi tidak boleh dipakai sebagai satu-satunya indikator kesehatan retensi. Karena arah hubungannya belum jelas, penilaian keadilan sebaiknya dilakukan per dimensi, yaitu hasil, prosedur, perlakuan interpersonal, dan informasi, agar kebijakan yang diambil tepat sasaran. Galván-Vela dkk. menekankan bahwa manajemen perlu membangun budaya perusahaan yang secara menyeluruh mendorong keadilan organisasi dan kepuasan kerja untuk menurunkan keluarnya karyawan secara sukarela.[64] Kedua, karena 58,8% responden baru bekerja 0-1 tahun dan 69,3% memiliki niat keluar yang tinggi, program orientasi, pendampingan dan evaluasi pada tahun pertama kerja layak menjadi prioritas retensi. Ketiga, karena religiusitas yang tinggi tidak otomatis menjadi faktor penahan, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan nilai karyawan. Sitepu dan Dimyati menyarankan budaya kerja yang

[60] Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 147.
[61] Bakker dan Demerouti, "Job Demands–Resources Theory," 273.
[62] Abualigah dan Koburtay, "Religiosity and Turnover Intention," 291.
[63] Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 150.
[64] Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 169.

apresiatif, dukungan emosional dan ruang kerja yang selaras dengan nilai personal karyawan untuk menekan niat keluar,[65] yang pada konteks pabrik dapat diwujudkan, misalnya melalui kemudahan menjalankan ibadah di sela jadwal shift.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Desain *cross-sectional* dan data swalaporan dari satu sumber tidak memungkinkan kesimpulan kausal. Selain itu, sebagian kuesioner dibagikan setelah peneliti memperoleh izin mandor, sementara sebagian butir *organizational justice* menilai perlakuan atasan. Dalam kondisi ini, responden cenderung menjawab lebih baik dari yang sebenarnya dirasakan (*social desirability*). Akibatnya, skor keadilan organisasi yang tinggi (rerata 4,07; 79,9% responden berkategori tinggi) bisa lebih tinggi dari persepsi yang sesungguhnya. Skor ini tidak boleh dianggap sebagai bukti bahwa PT XYZ sudah adil. Bias ini juga dapat memengaruhi besar koefisien *organizational justice*. Penelitian berikutnya disarankan membagikan kuesioner tanpa keterlibatan atasan, menjamin kerahasiaan jawaban dengan jelas, dan melengkapi data kuesioner dengan wawancara atau data karyawan yang benar-benar keluar. Sampel berasal dari satu perusahaan kayu di Banyuwangi dan didominasi karyawan muda dengan masa kerja singkat, sehingga generalisasi ke perusahaan atau kelompok karyawan lain perlu dilakukan dengan hati-hati, sebagaimana Galván-Vela dkk menyatakan bahwa hasil mereka tidak dapat digeneralisasi di luar konteks geografisnya.[66] Skor total *organizational justice* dan skor *religiosity* yang menumpuk pada kategori tinggi membatasi kemampuan model membedakan pengaruh antardimensi dan antarresponden. Model juga tidak memuat mediator maupun variabel kontrol seperti masa kerja, kompensasi dan beban kerja. Penelitian lanjutan disarankan menguji dimensi keadilan secara terpisah, memasukkan mediator seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, etos kerja dan kebersyukuran, menambahkan masa kerja sebagai variabel kontrol atau moderator, menggunakan desain longitudinal pada beberapa perusahaan serta melengkapinya dengan wawancara mendalam seperti studi kualitatif Alshuweihi dkk.[67] agar arah positif keadilan organisasi dapat dijelaskan lebih jauh. Gumay dkk sendiri menyarankan penelitian konfirmatori mengenai penyebab religiusitas dapat berpengaruh positif terhadap keinginan berhenti bekerja,[68] saran yang masih relevan bagi pengujian temuan ini.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa religiosity dan organizational justice secara simultan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention karyawan produksi PT XYZ Banyuwangi dan menjelaskan 43,0% variasinya (adjusted R^2 = 0,430), sehingga H3 didukung. Secara parsial, religiosity tidak berpengaruh

[65]Sitepu dan Dimyati, "Mengapa Generasi Z Bertahan?," 150.
[66]Galván-Vela dkk., "Dimensions of Organisational Justice," 169.
[67]Alshuweihi dkk., "Diving into Detailed Experiences," 324.
[68]Gumay dkk., "Analisis Faktor Penentu Keinginan Pegawai," 83.

signifikan terhadap turnover intention, sehingga H1 tidak didukung. Organizational justice berpengaruh signifikan, tetapi dengan arah positif, bukan negatif sebagaimana dihipotesiskan, sehingga H2 tidak didukung. Pengaruh simultan tersebut dengan demikian terutama bersumber dari organizational justice.

Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh religiosity terhadap niat keluar kemungkinan tidak bersifat langsung, dan bahwa arah pengaruh keadilan organisasi bergantung pada konteks dan dimensi yang diukur. Secara praktis, keadilan organisasi perlu dipandang sebagai salah satu pertimbangan dalam kebijakan retensi karyawan, bukan sebagai satu-satunya faktor. Penelitian selanjutnya disarankan menguji dimensi keadilan organisasi secara terpisah, menambahkan mediator seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, serta memakai desain longitudinal pada lebih dari satu perusahaan.

Daftar Pustaka

Abualigah, A., & Kobutay, T. (2023). Religiosity and turnover intention: The mediating role of work engagement. Jour*nal of Management, Spirituality & Religion*, *20*(3), 291–307. https://doi.org/10.51327/AGBC9783

Alshuweihi, A. A., Van Ewijk, A., & Abdallah, S. (2022). Diving into detailed experiences: Muslim employees on Islamic work ethic, organisational (in)justice, and other motivational factors. *International Journal of Management Practice*, *15*(3), 324–345. https://doi.org/10.1504/IJMP.2022.122613

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bayraktaroglu, S., Chew, Y. T. E., Atay, E., & Aras, M. (2023). A moderated moderation effects of employer branding and religiosity on the relationship of affective commitment and quit intention. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *35*(4), 519–539. https://doi.org/10.1007/s10672-022-09426-1

Bhaskoro, H., Noermijati, & Suryadi, N. (2024). The effect of organizational justice and workload on turnover intention with job stress as a mediating variable. *Journal of Management, Economic, and Financial*, *2*(1), 23–32. https://jmef.polteksci.ac.id/index.php/jmef/article/view/18/16

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, *11*(1), Article 507. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507

Chairani, L., Wimbarti, S., Subandi, & Wibirama, S. (2023). Uji validitas konstruk The Centrality of Religiosity Scale (CRS-15) pada sampel Muslim. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, *4*(2), 125–136. https://doi.org/10.24014/pib.v4i2.22609

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Ahumada-Tello, E., & Tobar-Pesantez, L.-B. (2022). Dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics. *Polish Journal of Management Studies*, *25*(2), 157–173. https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.10

Gumay, B. R., Firdaus, A., & Yasid, M. (2020). Analisis faktor penentu keinginan pegawai untuk berhenti bekerja dan implikasinya pada perbankan syariah di Indonesia. Jurnal Psikologi: Media Ilmiah Psikologi, *18*(2), 79–85. https://lppm.tazkia.ac.id/publikasi/603/download

Habibah, I., & Musoli. (2025). The role of religiosity and work environment variables in influencing work ethic and turnover intention. *Journal of Innovation, Business Management and Entrepreneurship*, *1*(1), 22–32. https://doi.org/10.31101/imbas.v1i1.4177

Hasyasya, T., & Mangifera, L. (2026). Keadilan organisasi dan motivasi intrinsik dalam menekan turnover intention: Peran strategis kepuasan kerja sebagai mediator penuh. *Indonesian Journal of Digital Business*, *6*(1), 1086–1105. https://ejournal.upi.edu/index.php/IJDB/article/view/104115

Huber, S., & Huber, O. W. (2012). The Centrality of Religiosity Scale (CRS). *Religions*, *3*(3), 710–724. https://doi.org/10.3390/rel3030710

Juleiqa, S., & Indarto, M. R. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, job insecurity, dan beban kerja terhadap turnover intention karyawan industri pengolahan susu kambing Etta Indotama. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, *5*(1), 27–44. https://doi.org/10.35917/cb.v5i1.482

Lambert, E. G., Solinas-Saunders, M., Haynes, S. H., May, D. C., Keena, L. D., Leone, M., & Buckner, Z. (2023). The association of organizational justice views and turnover intent among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, *36*(4), 396–417. https://doi.org/10.1080/1478601X.2023.2239994

Özkan, A. H. (2023). Organizational justice perceptions and turnover intention: A meta-analytic review. *Kybernetes*, *52*(8), 2886–2899. https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0119

Rahmad, B., & Sutisna, D. (2026). Validasi instrumen pengukuran organizational justice, burnout, job embeddedness, dan turnover intention: Studi pilot pada tenaga kependidikan perguruan tinggi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *7*(5), 1465–1474. https://doi.org/10.38035/jimt.v7i5

Sitepu, M. A. S., & Dimyati. (2026). Mengapa Generasi Z bertahan? Peran religiusitas dan kebersyukuran dalam menekan turnover intention. *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan*, *24*(2), 140–152. https://doi.org/10.53515/alqodiri.v24i2.51

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, *48*(6), 1273–1296. https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2

Yamane, T. (1967). Statistics: An introductory analysis (2nd ed.). *Harper & Row*.