

---

---

**JOB SATISFACTION SEBAGAI MEDIASI TERHADAP PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS* DAN *ORGANIZATIONAL JUSTICE* DENGAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN**

Gracia Damara  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
gracia.117221072@stu.untar.ac.id

Mukti Rahardjo  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara  
mukti@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

*Masuk: 30-11-2023, revisi: 22-12-2023, diterima untuk diterbitkan: 23-12-2023*

---

**Abstract:** Human resources are one of the success indicators that drive the companies' growth, and every company has different strategies to attract, motivate, and retain employees with the practice of many programs to increase the employees' satisfaction in the company. High turnover can be a severe human resource management problem because employee turnover can affect the companies' performance and productivity. This study analyzes the relationship between flexible work arrangements, organizational justice, and turnover intention through job satisfaction as a mediating effect. The subjects in this study are employees in multi-finance companies around Jabodetabek areas, with a sample of 150 responses. This study develops 7 hypotheses that will be analyzed using partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM). The results of this study indicate that flexible work arrangements do not have a significant effect on job satisfaction and turnover intention. Job satisfaction could not mediate the relationship between flexible work arrangements and turnover intention. Meanwhile, organizational justice has a positive effect on job satisfaction, a negative effect on turnover intention, and an indirect effect on turnover intention through job satisfaction. Job satisfaction also has a negative effect on turnover intention. That means organizational justice might contribute to increasing job satisfaction and decreasing turnover intention. Job satisfaction can decrease turnover intention and mediate the relationship between organizational justice and turnover intention of employees in multi-finance companies.

**Keywords:** Turnover Intention, Organizational Justice, Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, Multifinance Industry

**Abstrak:** Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam perkembangan suatu perusahaan dan setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda untuk memberikan daya tarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan cara menerapkan berbagai program yang berdampak pada kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Tingkat *turnover* yang tinggi dapat menjadi permasalahan yang dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara pengaturan kerja fleksibel, keadilan organisasi, dan *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Subjek pada penelitian merupakan karyawan yang bekerja pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek sebanyak 150 responden. Penelitian terdiri dari 7 hipotesis yang dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaturan kerja fleksibel tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sementara itu, keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* secara langsung serta tidak langsung melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention*. Hal ini berarti keadilan organisasi dapat meningkatkan kepuasan

kerja dan menurunkan *turnover intention*. Kepuasan kerja juga dapat menurunkan *turnover intention* secara langsung dan memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan *turnover intention* karyawan pada perusahaan pembiayaan.

**Kata Kunci:** *Turnover Intention*, Keadilan Organisasi, Pengaturan Kerja Fleksibel, Kepuasan Kerja, Industri Pembiayaan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Seiring dengan semakin bertambahnya perusahaan baru, mengharuskan setiap perusahaan perlu memiliki fondasi yang kuat terutama dalam hal sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam keberlangsungan perusahaan untuk menginisiasi, mengorganisir, merencanakan, mengimplementasikan, dan melakukan pemantauan terhadap jalannya suatu perusahaan (Abdillah et al., 2020). Berdasarkan Kartika (2023), piutang pembiayaan dari perusahaan *multifinance* pada Juli 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 16,22% dibandingkan dengan satu tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp. 384,63 triliun. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada periode Maret 2023, jumlah lembaga pembiayaan (*multifinance*) di Indonesia berjumlah 210 perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa banyaknya jumlah perusahaan pembiayaan, maka diperlukan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan antar industri pembiayaan, sehingga selain memperhatikan strategi bisnis, diperlukan juga strategi yang berfokus pada sumber daya manusia yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Mercer (2020) menyatakan bahwa rata-rata tingkat *turnover* di sektor jasa keuangan Indonesia adalah sebesar 14% dan melebihi dari *turnover rate* ideal yang mengacu pada Gallup, yaitu sebesar 10% sehingga dapat dikategorikan *turnover rate* tersebut relatif tinggi. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat berdampak pada kerugian perusahaan, dikarenakan berpotensi kehilangan karyawan dengan kinerja yang baik, kerugian biaya untuk melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Marcella & Ie, 2022). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk mempertahankan karyawan dengan memperhatikan aspek yang dapat menurunkan tingkat *turnover* karyawan (Belete AK, 2018).

*Flexible work arrangements* menjadi salah satu bentuk manfaat yang menjadi daya tarik bagi karyawan. Hasil survei Global Talent Trend 2022 oleh Mercer (2023) menyatakan bahwa selama pandemi Covid-19 terdapat perubahan tren di kalangan karyawan, yaitu mengenai fleksibilitas pengaturan kerja. Fleksibilitas bekerja menempati posisi nomor 2 (dua) yang menjadi alasan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan saat ini. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Berber et al. (2022), penerapan *flexible work arrangements* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan, karena memungkinkan karyawan lebih mudah dalam mengatur lokasi dan waktu kerja sesuai dengan preferensi, sehingga membuat karyawan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan dan memiliki kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Keadilan organisasi (*organizational justice*) juga berperan penting untuk mempertahankan karyawan di perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan dengan keadilan organisasi yang baik dapat menurunkan *turnover intention* karyawan (Aghaei et al., 2012). Younas et al. (2021) juga menyatakan bahwa 2 jenis keadilan organisasi memengaruhi *turnover intention*, yaitu keadilan distributif dan prosedural. Hal ini berarti bahwa perusahaan dengan prosedur dan pemberian penghargaan yang terdistribusi jelas dapat meningkatkan potensi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan saat ini.

*Job satisfaction* merupakan salah satu bentuk sikap kerja berupa perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan, dan perasaan tersebut dihasilkan dari evaluasi karakteristik selama karyawan menjalankan pekerjaan di perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *job satisfaction* memengaruhi *turnover intention* karyawan secara langsung (Berber et al., 2022; Wicaksono et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang dapat meningkatkan *job satisfaction* untuk menurunkan *turnover intention* karyawan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible work arrangements* dan *organizational justice* terhadap *turnover intention* karyawan yang bekerja di perusahaan pembiayaan di Jabodetabek dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *flexible work arrangements* terhadap *job satisfaction* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
2. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *organizational justice* terhadap *job satisfaction* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
3. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
4. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *flexible work arrangement* terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
5. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *organizational justice* terhadap *turnover intention* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
6. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.
7. Untuk menguji secara empiris mengenai pengaruh dari *organizational justice* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan pada perusahaan pembiayaan di Jabodetabek.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

*Equity theory* atau teori keadilan menjelaskan perbandingan antara *input* yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dengan hasil yang diterima dari perusahaan dan orang lain yang dapat berupa keadilan dalam pemberian gaji, penentuan jenjang karir atau pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan (Robbins & Judge, 2017). Selanjutnya, *social exchange theory* memberikan penjelasan mengenai suatu hubungan timbal balik yang diharapkan dari suatu organisasi kepada karyawan (Blau, 2017). Perusahaan yang dapat memberikan hal positif bagi karyawan akan mengharapkan balasan dalam hal loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Noerchoidah, 2020). Keterkaitan teori-teori yang telah dijelaskan dengan variabel penelitian yang digunakan, yaitu penerapan fleksibilitas pengaturan kerja dan keadilan organisasi dapat memengaruhi motivasi kerja sehingga karyawan juga akan memberikan timbal balik berupa loyalitas terhadap perusahaan.

### ***Turnover Intention***

*Turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah dari suatu perusahaan atau pekerjaan saat ini yang dimulai dengan pemikiran karyawan untuk aktif mencari peluang pekerjaan baru di masa mendatang (Windia et al., 2020). Daiva dan Rahardjo (2020) menyatakan bahwa terdapat indikasi perilaku yang menunjukkan *turnover intention* karyawan, yaitu dengan absensi karyawan yang mulai sering tidak hadir, mulai timbul keberanian untuk melanggar peraturan, serta perubahan sikap karyawan. Menurut Wallace dan Gaylor (2012) dalam George dan Wallio (2017), *turnover* memberikan dampak yang negatif pada reputasi perusahaan, hubungan pelanggan, dan interpersonal antar karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, *turnover intention* dapat didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaannya saat ini, yang diawali dengan pemikiran karyawan dalam mencari peluang karir baru.

### ***Flexible Work Arrangements***

*Flexible work arrangements* merupakan salah satu strategi sumber daya manusia untuk menjadi daya tarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2019). Berdasarkan Robbins dan Judge (2017), pengaturan kerja yang fleksibel memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bekerja jarak jauh (*remote working*), mengatur jam kerja secara fleksibel (*flexitime*) atau melakukan pembagian pekerjaan (*job sharing*). *Flexible work arrangements* dapat meningkatkan kontrol individu atas pekerjaannya yang secara garis besar terbagi dalam dua jenis fleksibilitas yang berkaitan dengan pengaturan waktu kerja (*flexitime*) dan berkaitan dengan tempat kerja (*flexplace*) (Berber et al., 2022). Berdasarkan uraian tersebut, *flexible work arrangements* didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang didasari dengan kesepakatan antara karyawan dan perusahaan untuk memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengatur jam kerja, lokasi kerja, dan pembagian kerja sesuai dengan keinginan.

### ***Organizational Justice***

Berdasarkan Bayarçelik dan Findikli (2016), *organizational justice* dimulai dengan studi mengenai Adams' Equity Theory yang membahas mengenai keberhasilan dari suatu pekerjaan dan kepuasan kerja setiap individu memiliki keterkaitan dengan perlakuan adil/tidak adil yang diterima oleh individu di lingkungan tempat mereka bekerja. Kemudian, menurut George dan Wallio (2017), persepsi karyawan mengenai keadilan atau *organizational justice* dapat menimbulkan dampak berupa *burnout*, *job satisfaction*, *stress*, *job commitment*, *actual turnover*, dan *turnover intention*. Berdasarkan Robbins dan Judge (2017), *organizational justice* adalah persepsi secara keseluruhan mengenai bentuk keadilan yang diterima di tempat kerja dan terdiri atas keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* merupakan bentuk persepsi karyawan mengenai perlakuan yang diterima di tempat kerjanya saat ini.

### ***Job Satisfaction***

Menurut Robbins dan Judge (2017), *job satisfaction* merupakan suatu perasaan positif karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi pada karakteristiknya. Bayarçelik dan Findikli (2016) menyatakan bahwa *job satisfaction* merupakan evaluasi subjektif yang dilakukan oleh individu pada tingkat yang besar. Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dapat berupa perasaan positif atau perasaan negatif yang dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal, seperti pembayaran gaji, kondisi kerja, dan lingkungan tempat bekerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan suatu bentuk perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan perasaan positif kepada perusahaan dan pekerjaan saat ini. Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan menunjukkan perasaan yang negatif kepada perusahaan dan pekerjaannya.

### ***Kaitan antara Flexible Work Arrangements dan Job Satisfaction***

Hasil penelitian Berber et al. (2022) diperoleh bahwa *flexible work arrangements* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Kemudian, berdasarkan penelitian lain oleh Rawashdeh et al. (2016) menyatakan bahwa *flexible work arrangement* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* karyawan tetap yang bekerja pada perusahaan penerbangan swasta di Yordania. Selain itu, menurut hasil penelitian dari Stefanie et al. (2020) diperoleh bahwa *flexible work arrangements* memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan yang bekerja di industri jasa. Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengimplementasian *flexible work arrangements* dapat memberikan perasaan positif kepada

karyawan berupa kepuasan dalam bekerja. Oleh karena itu, berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini, yaitu:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif *flexible work arrangements* terhadap *job satisfaction* karyawan.

### **Kaitan antara *Organizational Justice* dan *Job Satisfaction***

Noerchoidah (2020) menyatakan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh *organizational justice*, sehingga semakin adil perlakuan perusahaan kepada karyawan, maka dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut juga didukung melalui penelitian oleh Bayarçelik dan Findikli (2016), Mashi (2018), dan Wicaksono et al. (2021) yang menjelaskan bahwa *organizational justice* memiliki hubungan langsung yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua pada penelitian ini, yaitu:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif *organizational justice* terhadap *job satisfaction* karyawan.

### **Kaitan antara *Job Satisfaction* dan *Turnover Intention***

Pada penelitian sebelumnya, diperoleh hasil bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang berhubungan negatif dengan *turnover intention*. Menurut Zagladi et al. (2015), *job satisfaction* memiliki efek negatif yang signifikan terhadap keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan dan perusahaan memiliki *turnover intention* yang rendah. Chalyana dan Rahardjo (2018) juga menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Berber et al. (2022) bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaan saat ini. Hipotesis ketiga yang dirumuskan berdasarkan uraian tersebut, yaitu:

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh negatif *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Kaitan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Turnover Intention***

Berdasarkan hasil penelitian oleh Windia et al. (2020), diperoleh bahwa *flexible work arrangements* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian tersebut juga didukung pada penelitian oleh Ridwan et al. (2020) dan Berber et al. (2022) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangements* memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal tersebut berarti bahwa dengan adanya penerapan *flexible work arrangements*, maka dapat berdampak pada persepsi karyawan yang merasa bahwa perusahaan menunjukkan kepedulian dengan memberikan kesempatan untuk mengatur waktu dan lokasi kerja secara fleksibel yang kemudian dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan atau pekerjaan saat ini, maka dapat dirumuskan bahwa hipotesis keempat pada penelitian ini, yaitu:

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh negatif *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* karyawan.

### **Kaitan antara *Organizational Justice* dan *Turnover Intention***

Zagladi et al. (2015) dan Wicaksono et al. (2021) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh negatif secara langsung terhadap *turnover intention*, demikian dengan penelitian oleh Younas et al. (2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara 2 (dua) jenis *organizational justice*, yaitu *distributive justice* dan *procedural justice* terhadap *turnover intention*. Keadilan dalam hal pendistribusian hasil kerja dan prosedur yang berlaku di perusahaan adalah bentuk keadilan yang dapat menurunkan keinginan karyawan untuk berpindah dari perusahaan saat ini. Apabila karyawan merasakan keadilan yang diberikan oleh perusahaan, maka akan mengurangi keinginan untuk berpindah dari perusahaan saat ini. Oleh karena itu, hipotesis kelima pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh negatif *organizational justice* terhadap *turnover intention* karyawan.

**Kaitan antara *Flexible Work Arrangements* dan *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction***

Menurut hasil penelitian Azar et al. (2018) bahwa terdapat efek tidak langsung antara *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*. Penelitian oleh Moen et al. (2017) juga menyatakan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara *work flexibility* yang merupakan penerapan fleksibilitas dalam bekerja dengan *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Berber et al. (2022) bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan negatif antara *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karyawan yang diberikan kesempatan berupa fleksibilitas pengaturan kerja dan merasakan kepuasan dalam bekerja akan menunjukkan intensi berpindah ke perusahaan lain lebih rendah. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam pada penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh negatif *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* karyawan melalui *job satisfaction*.

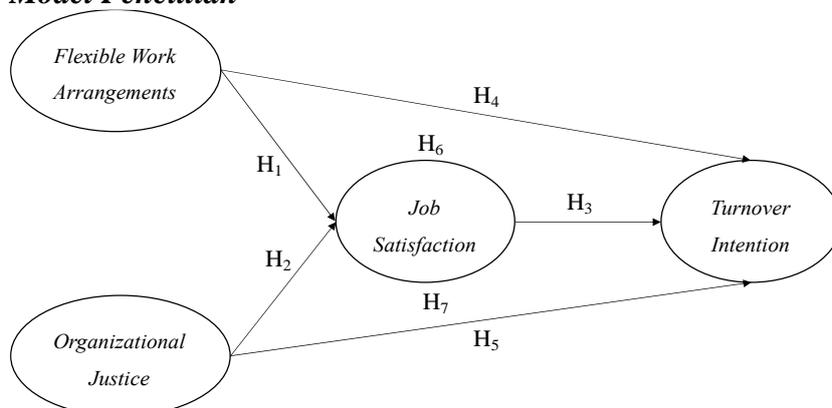
**Kaitan antara *Organizational Justice* dan *Turnover Intention* melalui *Job Satisfaction***

Menurut penelitian Noerchoidah (2020), *job satisfaction* menjadi *partial mediation* antara *organizational justice* terhadap *turnover intention*. Sementara itu, Wicaksono et al. (2021) juga memperoleh hasil penelitian bahwa *organizational justice* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Mashri (2018) juga melakukan penelitian yang menguji efek mediasi dari *job satisfaction* terhadap hubungan antara *organizational justice* terhadap *turnover intention*, dengan hasil yang diperoleh bahwa *organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa semakin kuat *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan, maka dapat menurunkan *turnover intention* karyawan melalui *job satisfaction*. Hipotesis ketujuh pada penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh negatif *organizational justice* terhadap *turnover intention* karyawan melalui *job satisfaction*.

Merumuskan dari uraian tersebut, hubungan antar variabel ditunjukkan dalam model penelitian yang terdapat pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
**Model Penelitian**



Sumber: Peneliti (2023)

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pengolahan data statistik dari hasil pengisian kuesioner oleh responden. Desain penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif, karena peneliti melakukan pengumpulan dan pengolahan

data yang dapat memberikan deskripsi mengenai hasil yang diperoleh terkait dengan objek yang diteliti dengan menggunakan pendekatan *cross-sectional* yang berarti bahwa pengumpulan data penelitian dilakukan pada suatu periode tertentu (Sekaran & Bougie, 2016).

Sumber data penelitian yang diperoleh merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan melakukan pengisian kuesioner yang disebarakan dengan media sosial *online*. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan yang berada di Jabodetabek. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*.

Sampel yang digunakan pada penelitian harus memenuhi kriteria, yaitu karyawan tetap yang telah bekerja di perusahaan pembiayaan dengan masa kerja minimum 1 (satu) tahun. Metode penentuan ukuran sampel berdasarkan Hair et al. (2010) yang dapat menggunakan 5 sampai 10 kali dari jumlah indikator yang digunakan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menggunakan 20 indikator, sehingga minimum ukuran sampel yang digunakan sebanyak 100 responden yang merepresentasikan populasi dari karyawan yang bekerja di perusahaan yang bergerak dibidang pembiayaan di Jabodetabek.

Variabel penelitian diukur menggunakan kuesioner yang berisi pernyataan yang mewakili setiap variabel yang diteliti. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan operasionalisasi variabel yang digunakan pada penelitian.

**Tabel 1**  
**Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	No.	Indikator	Sumber
Flexible Work Arrangements	1	Saya dapat menyeimbangkan waktu untuk kerja dan keluarga dengan fleksibilitas pengaturan kerja.	Maharani et al. (2020)
	2	Perusahaan menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel.	
	3	Saya lebih mudah mengelola beban kerja dan tanggung jawab yang bervariasi dengan pengaturan kerja yang fleksibel.	Albion (2004)
	4	Saya lebih fokus dalam bekerja dengan pengaturan kerja yang fleksibel.	
Organizational Justice	5	Jadwal kerja yang ditetapkan kepada saya sudah adil.	Al-Zu'bi (2010)
	6	Saya diberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi saya kepada perusahaan.	Crow et al. (2012)
	7	Saya merasa beban kerja saya sudah cukup adil.	Al-Zu'bi (2010)
	8	Kebijakan yang berlaku di perusahaan bersifat konsisten, netral, dan terbuka kepada seluruh karyawan.	Wicaksono et al. (2021)
	9	Evaluasi kinerja sudah mencerminkan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.	Crow et al. (2012)
	10	Atasan saya bersikap baik dan menghargai seluruh karyawan.	Al-Zu'bi (2010); Wicaksono et al. (2021)
	11	Atasan menghargai pendapat saya.	Crow et al. (2012)
	12	Atasan memberikan penjelasan yang dapat saya terima terkait kebijakan yang ditetapkan.	Al-Zu'bi (2010)
Job Satisfaction	13	Saya puas dengan pekerjaan yang saya lakukan saat ini.	Al-Zu'bi (2010); Crow et al. (2012)
	14	Saya puas dengan kesempatan pengembangan karir yang diberikan oleh perusahaan.	Wicaksono et al. (2021)
	15	Saya puas dengan kompensasi yang diberikan, jika dibandingkan dengan pekerjaan serupa di perusahaan lain.	Al-Zu'bi (2010)
	16	Saya puas dengan atasan saya yang dapat memberikan dukungan moral dan <i>feedback</i> kepada karyawan.	Wicaksono et al. (2021)
Turnover Intention	17	Saya puas dengan kerja sama karyawan dalam tim di perusahaan.	Marcella & Ie (2022)
	18	Saya sering berpikir untuk keluar dari perusahaan saat ini.	Berber et al. (2022)
	19	Saya berniat untuk meninggalkan perusahaan dalam waktu dekat.	Berber et al. (2022); Marcella & Ie (2022)
	20	Saya berencana mencari peluang kerja yang lebih baik dari perusahaan saat ini.	

Sumber: Peneliti (2023)

Pernyataan pada kuesioner diukur menggunakan skala Likert berupa interval dari 1 sampai dengan 5 yang menyatakan sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) yang dapat memberikan prediksi hubungan sebab akibat yang kompleks terhadap pengukuran variabel laten dengan jumlah sampel yang sedikit dan tidak memerlukan data terdistribusi normal. Teknik analisis terdiri dari pengujian *outer model* dan *inner model* dengan menggunakan *software* SmartPLS.

## HASIL DAN KESIMPULAN

### Uji Validitas

Pada pengujian *outer model* pertama yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan jumlah data sebanyak 106 data. Berdasarkan hasil pengujian *loading factors* pertama, diperoleh bahwa seluruh indikator *flexible work arrangements*, *organizational justice*, dan *turnover intention* dinyatakan valid, sedangkan pada variabel *job satisfaction*, terdapat indikator yang belum valid, yaitu JS5 karena memiliki nilai di bawah 0,6. Oleh karena itu, perlu dilakukan eliminasi indikator JS5, menambah jumlah data penelitian dari 106 menjadi 150 data dan dilakukan pengolahan data kembali (Hair et al., 2014).

Berdasarkan hasil pengujian *loading factors* yang kedua, diperoleh hasil bahwa seluruh nilai *loading factors* berada di atas 0,6, sehingga dapat dinyatakan valid (Hair et al., 2014). Selanjutnya, dilakukan pengujian Average Variance Extracted (AVE) setelah dilakukan penambahan data dan eliminasi indikator JS5. Berdasarkan pengujian AVE, diperoleh hasil bahwa indikator yang digunakan untuk pengukuran variabel penelitian adalah valid karena nilai AVE seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,5.

Selanjutnya melakukan pengujian *discriminant validity*, yaitu pengujian Fornell-Larcker Criterion dengan hasil bahwa variabel *flexible work arrangements*, *organizational justice*, dan *turnover intention* memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan nilai kuadrat tertinggi pada korelasi antar variabel laten lainnya, sedangkan, nilai antar variabel *job satisfaction* memiliki nilai lebih rendah dibandingkan dengan nilai korelasi *job satisfaction* dengan variabel laten lain, yaitu *organizational justice*. Oleh karena itu, dilakukan pengecekan korelasi antar indikator, kemudian mengeliminasi indikator pernyataan *job satisfaction* yang berkorelasi tinggi dengan *organizational justice*. Berdasarkan korelasi antara *job satisfaction* dan *organizational justice*, diperoleh rata-rata nilai korelasi tertinggi, yaitu pada indikator JS2 dan JS4, sehingga kedua indikator tersebut perlu dieliminasi dan dilakukan pengolahan data kembali yang dimulai dari uji *loading factors*.

Berdasarkan hasil pengujian *loading factors* setelah dilakukan penambahan data, eliminasi indikator JS2, JS4, dan JS5, diperoleh bahwa seluruh nilai *loading factors* memiliki nilai di atas 0,6. Hasil pengujian *loading factors* terdapat pada Tabel 2.

**Tabel 2**

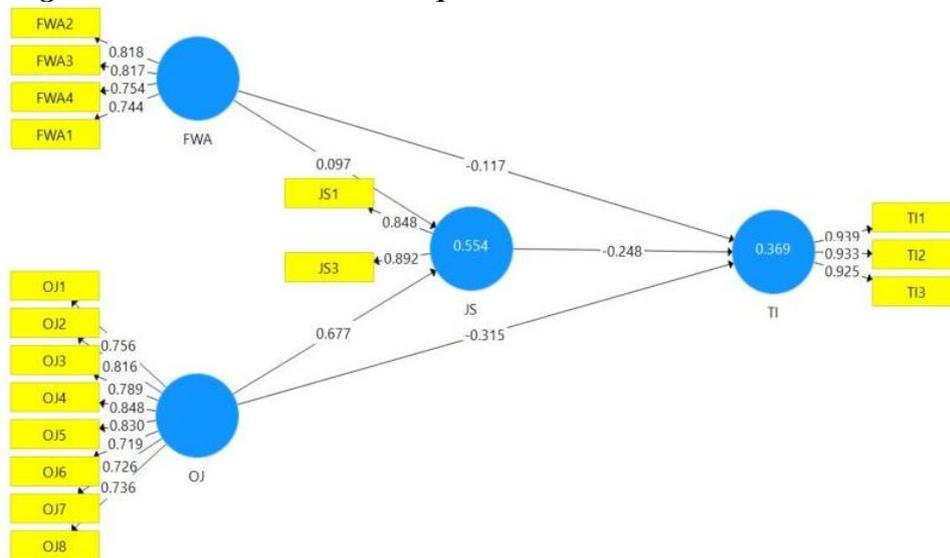
### Loading Factors

	<i>Flexible Work Arrangements</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Organizational Justice</i>	<i>Turnover Intention</i>
FWA1	0,744			
FWA2	0,818			
FWA3	0,817			
FWA4	0,754			
JS1		0,848		
JS3		0,892		
OJ1			0,756	
OJ2			0,816	
OJ3			0,789	
OJ4			0,848	
OJ5			0,830	
OJ6			0,719	

OJ7	0,726
OJ8	0,736
TI1	0,939
TI2	0,933
TI3	0,925

Sumber: Peneliti (2023)

**Gambar 2**  
**Diagram Analisis Partial Least Square**



Sumber: Peneliti (2023)

Pada pengujian AVE yang dilakukan setelah penambahan data, eliminasi indikator JS2, JS4, dan JS5, maka diperoleh hasil bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas 0,5, sehingga indikator untuk pengukuran variabel penelitian yang terdiri dari *flexible work arrangements*, *organizational justice*, *job satisfaction*, dan *turnover intention* dapat dinyatakan valid.

Selanjutnya, dilakukan pengujian *discriminant validity* melalui pengujian Fornell-Larcker criterion dengan menggunakan data yang telah mengeliminasi indikator JS2, JS4, dan JS5, dan diperoleh bahwa nilai setiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan nilai kuadrat tertinggi pada korelasi antar variabel laten lainnya dalam penelitian. Lalu, dilakukan uji *cross loading* dengan hasil menunjukkan bahwa nilai *loading* dari setiap indikator pada variabel laten memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel laten lainnya. Apabila berdasarkan uji HTMT, diperoleh hasil bahwa seluruh nilai HTMT memiliki nilai kurang dari 1 (Hair et al., 2019), sehingga dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan pada penelitian dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Nilai reliabilitas yang baik menggunakan pengujian Cronbach's Alpha adalah  $> 0,6$  (Algifari, 2016) dan Composite Reliability adalah  $\geq 0,7$  (Hair, Jr. et al., 2011; Sekaran & Bougie, 2016). Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diperoleh bahwa nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel memiliki nilai lebih dari 0,6, kemudian untuk nilai Composite Reliability seluruh variabel memiliki nilai lebih dari 0,7. Hal tersebut berarti bahwa variabel yang digunakan pada penelitian telah memenuhi kriteria reliabel.

### **Analisis Inner Model**

#### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel *job satisfaction* adalah sebesar 0,554 sehingga dapat dikatakan bahwa 55,4% variabel *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh variabel independen, sedangkan sisanya sebesar 44,6% dijelaskan oleh variabel lain, dan termasuk dalam kategori moderat. Kemudian, nilai  $R^2$  pada variabel *turnover intention* adalah sebesar 0,369, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *turnover intention* dapat dijelaskan sebesar 36,9% oleh variabel independen, sedangkan sisanya sebesar 63,1% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai  $R^2$  pada variabel *turnover intention* termasuk dalam kategori lemah karena memiliki nilai lebih besar dari 0,25, namun kurang dari 0,5.

#### **Cross-Validated Redundancy ( $Q^2$ )**

Berdasarkan hasil uji *cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ), diperoleh hasil bahwa nilai  $Q^2$  untuk variabel *job satisfaction* adalah sebesar 0,403 dan variabel *turnover intention* adalah sebesar 0,311. Oleh karena itu, nilai  $Q^2$  untuk variabel penelitian ini dikategorikan memiliki nilai observasi yang baik, karena nilai  $Q^2$  pada variabel *job satisfaction* dan *turnover intention* memiliki nilai lebih dari 0.

#### **Goodness-of-fit-index (GoF)**

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *goodness-of-fit-index* (GoF), diperoleh hasil bahwa keseluruhan model Partial Least Square yang terdiri dari *outer model* dan *inner model* dapat dikatakan valid. Variabel penelitian yang digunakan menghasilkan nilai GoF sebesar 0,573 dan dikategorikan GoF besar karena memiliki nilai lebih dari 0,36.

#### **Effect Size ( $f^2$ )**

Pada pengujian *effect size* ( $f^2$ ) untuk hubungan antara variabel *organizational justice* terhadap *job satisfaction* adalah sebesar 0,59 dan dikategorikan memiliki efek yang besar karena memiliki nilai lebih dari 0,35. Nilai efek pada hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* adalah sebesar 0,043 dan *organizational justice* terhadap *turnover intention* memiliki nilai efek sebesar 0,057, sehingga dikategorikan memiliki efek yang kecil, karena memiliki nilai yang lebih dari 0,02, namun kurang dari 0,15. Selain itu, variabel *flexible work arrangements* memiliki nilai efek sebesar 0,012 terhadap *job satisfaction* dan sebesar 0,012 terhadap *turnover intention*, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *flexible work arrangements* tidak memiliki efek terhadap *job satisfaction* dan *turnover intention* karena memiliki nilai di bawah 0,02.

#### **Path Coefficients**

Pada hasil pengujian *path coefficients*, terdapat keterikatan antar variabel yang membentuk hubungan positif dan negatif. *Flexible work arrangements* memiliki hubungan positif terhadap *job satisfaction* sebesar 0,097 dan berhubungan negatif dengan *turnover intention* dengan nilai sebesar 0,117. *Organizational justice* berhubungan positif terhadap *job satisfaction* dengan nilai 0,677 dan berhubungan negatif dengan *turnover intention* dengan nilai sebesar 0,315. Sementara itu, *job satisfaction* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intention* dengan nilai sebesar 0,248.

#### **Pengujian Hipotesis**

Variabel *flexible work arrangements* tidak memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* karena memiliki nilai *t-statistics* kurang dari 1,96, yaitu sebesar 1,16. Pada variabel *organizational justice* memiliki pengaruh positif yang signifikan dengan nilai *t-statistics* sebesar 9,502. Selanjutnya, variabel *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,2. Lalu, pada variabel *flexible work arrangements* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *turnover intention* karena

memiliki nilai *t*-statistics kurang dari 1,96, yaitu sebesar 1,275, sedangkan variabel *organizational justice* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dengan nilai *t*-statistics sebesar 2,847. Sementara itu, variabel *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan, karena nilai *t*-statistics kurang dari 1,96. Variabel *job satisfaction* memberikan pengaruh mediasi secara negatif dan signifikan antara hubungan *organizational justice* dengan *turnover intention* dengan *t*-statistics sebesar 2,151. Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian hipotesis menggunakan *t*-statistics dan *p*-value.

**Tabel 3**  
**Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Variabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	<i>Flexible Work Arrangements - Job Satisfaction</i>	0,097	1,160	0,246	Tidak Didukung
H <sub>2</sub>	<i>Organizational Justice - Job Satisfaction</i>	0,677	9,502	0,000	Didukung
H <sub>3</sub>	<i>Job Satisfaction - Turnover Intention</i>	-0,248	2,200	0,028	Didukung
H <sub>4</sub>	<i>Flexible Work Arrangements - Turnover Intention</i>	-0,117	1,275	0,203	Tidak Didukung
H <sub>5</sub>	<i>Organizational Justice - Turnover Intention</i>	-0,315	2,847	0,005	Didukung
H <sub>6</sub>	<i>Flexible Work Arrangements - Job Satisfaction - Turnover Intention</i>	-0,024	0,945	0,345	Tidak Didukung
H <sub>7</sub>	<i>Organizational Justice - Job Satisfaction - Turnover Intention</i>	-0,168	2,151	0,032	Didukung

Sumber: Peneliti (2023)

### Pembahasan

Pada hasil pengujian diperoleh hasil bahwa hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) tidak didukung, sehingga hasil pengujian hipotesis ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Berber et al. (2022), Rawashdeh et al. (2016), dan Azar et al. (2018) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangements* memiliki hubungan yang positif, sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction*. Namun, hasil pengujian hipotesis pertama sesuai dengan penelitian oleh Pratama S. dan Tanuwijaya (2023) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangements* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* yang dapat disebabkan karena faktor karakteristik responden berupa jenis kelamin yang memicu *work family conflict* dan stres kerja. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sandini et al. (2021) yang menyatakan bahwa wanita cenderung merasakan *work family conflict* dan stres kerja ketika menerapkan *flexible work arrangements*, karena merasa kurang produktif dalam penyelesaian pekerjaan, yang kemudian berdampak pada kepuasan kerja karyawan wanita. Berdasarkan penelitian ini, mayoritas responden adalah wanita dengan persentase sebesar 64,15% dan hal ini menjadi salah satu faktor yang menyebabkan *flexible work arrangements* tidak memengaruhi *job satisfaction* karyawan, dikarenakan wanita cenderung tidak beranggapan bahwa *flexible work arrangements* dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) pada penelitian ini didukung, sehingga *organizational justice* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan penelitian oleh Bayarçelik dan Findikli (2016), Wicaksono et al. (2021), dan Noerchoidah (2020) yang menyatakan bahwa *organizational justice* memberikan pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction*, sehingga karyawan yang memiliki persepsi bahwa penerapan *organizational justice* di perusahaan sudah adil dan sesuai, maka dapat berpengaruh pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya, pada pengujian hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diperoleh hasil bahwa hipotesis didukung, yang berarti bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover*

*intention*, sehingga dengan karyawan yang merasa puas di perusahaan saat ini, maka dapat menurunkan intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan atau pekerjaannya saat ini. Hasil pengujian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Berber et al. (2022), Mashi (2018), dan Zagladi et al. (2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung yang negatif antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*.

Pengujian hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) diperoleh hasil bahwa hipotesis tidak didukung, sehingga tidak terdapat pengaruh *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* dan hasil tersebut bertentangan dengan penelitian sebelumnya oleh Berber et al. (2022), Ridwan et al. (2020), dan Windia et al. (2020) yang menyatakan bahwa *flexible work arrangements* memberikan pengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Berdasarkan Pratama S. dan Tanuwijaya (2023), dikatakan bahwa penerapan *flexible work arrangements* dapat berdampak pada pemotongan upah karyawan. Hal ini tentunya dapat berdampak pada peningkatan keinginan karyawan untuk berpindah ke perusahaan lain yang dapat memberikan kompensasi yang sesuai dengan ekspektasi karyawan. Oleh karena itu, penerapan *flexible work arrangements* bukan menjadi faktor yang tepat untuk dipertimbangkan oleh perusahaan pembiayaan dalam rangka menurunkan *turnover intention* karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) menunjukkan bahwa hipotesis didukung, yang berarti bahwa terdapat pengaruh negatif *organizational justice* terhadap *turnover intention* dan hasil pengujian tersebut sesuai dengan penelitian oleh Zagladi et al. (2015), Younas et al. (2021), dan Wicaksono et al. (2021) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, sehingga apabila karyawan merasakan keadilan yang diberikan oleh perusahaan, maka akan mengurangi intensi untuk keluar dari perusahaan saat ini.

Pengujian hipotesis keenam (H<sub>6</sub>) menunjukkan hasil bahwa hipotesis tidak didukung yang berarti bahwa tidak terdapat hubungan tidak langsung antara *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction*. Hasil pengujian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu oleh Berber et al. (2022), Azar et al. (2018), dan Moen et al. (2017). Karyawan di perusahaan pembiayaan merasa pengaturan kerja yang fleksibel bukan menjadi faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan dapat menurunkan *turnover intention*, karena dengan pengaturan jadwal sesuai jadwal kerja saat ini tidak menjadi permasalahan bagi karyawan di perusahaan pembiayaan.

Pengujian hipotesis ketujuh (H<sub>7</sub>) menunjukkan hasil bahwa hipotesis diterima yang berarti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara *organizational justice* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Mashi (2018), Noerchoidah (2020), dan Wicaksono et al. (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* menjadi *partial mediation* antara *organizational justice* terhadap *turnover intention*, sehingga semakin kuat *organizational justice* yang dirasakan oleh karyawan, maka dapat menurunkan *turnover intention* karyawan melalui *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang bekerja di perusahaan pembiayaan merasakan *organizational justice* yang diberikan oleh perusahaan sudah baik, sehingga dapat menurunkan *turnover intention* karyawan secara tidak langsung melalui *job satisfaction* yang dirasakan karyawan terhadap perusahaan.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diperoleh kesimpulan dari hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *flexible work arrangements* terhadap *job satisfaction* bagi karyawan yang bekerja di perusahaan pembiayaan.
2. Terdapat faktor yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan di perusahaan pembiayaan secara positif, yaitu *organizational justice*.
3. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* karyawan yang bekerja di perusahaan pembiayaan.

4. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan pembiayaan.
5. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap *turnover intention* karyawan perusahaan pembiayaan.
6. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara *flexible work arrangements* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan.
7. Terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap *turnover intention* melalui *job satisfaction* karyawan di industri pembiayaan.

Saran-saran yang dapat menjadi masukan bagi pihak perusahaan pembiayaan dan pihak akademisi adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, agar dapat memperhatikan bentuk keadilan organisasi yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu dengan mempersiapkan seorang atasan (*leader*) yang mampu berkolaborasi dan menerapkan keadilan bagi karyawan yang telah berkinerja baik terhadap perusahaan. Selain itu, dapat dipertimbangkan juga untuk membuat program kerja dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, salah satunya dengan membuat lingkungan kerja dengan prinsip *friendly work environment*.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dipertimbangkan untuk memperluas penelitian dengan menggunakan variabel penelitian lainnya yang dapat memengaruhi *turnover intention*. Selain itu juga, dapat memperluas subjek penelitian sehingga tidak hanya terbatas pada karyawan yang bekerja di industri pembiayaan, kemudian dapat menambahkan jumlah sampel penelitian, serta memperhatikan komposisi jenis kelamin responden agar dapat menjadi perbandingan bagi penelitian yang telah dilakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, L. A., Hasibuan, A., Purba, S., Tjiptadi, D. D., Sudarmanto, E., Solissa, F., Putra, A. H. P. K., Mistriani, N., Simarmata, H. M. P., Manuhutu, M. A., & Salman. (2020). *Human capital management*. Kita Menulis.
- Aghaei, N., Moshiri, K., & Shahrbanian, S. (2012). Relationship between organizational justice and intention to leave in employees of sport and youth head office of Tehran. *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 1564–1570. <https://www.primescholars.com/articles/relationship-between-organizational-justice-and-intention-to-leave-in-employees-of-sport-and-youth-head-office-of-tehran.pdf>
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Algifari. (2016). *Mengukur kualitas layanan dengan indeks kepuasan, metode Importance-Performance Analysis (IPA) dan model Kano* (Ed. Revisi). BPFE.
- Azar, S., Khan, A., & Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91(1), 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.004>
- Aziz-Ur-Rehman, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Relationship between flexible working arrangements and job satisfaction mediated by work-life balance: Evidence from public sector universities' employees of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 104–127. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i1.15875>
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The mediating effect of job satisfaction on the relation between organizational justice perception and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>

- Belete AK. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 1–7. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000253>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., & Borocki, J. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*, 14(8), 4502. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Chalyana, W. G., & Rahardjo, M. (2018). Analisis pengaruh career growth, compensation, dan job satisfaction sebagai variabel intervening terhadap turnover intention karyawan di PT. Imora Motor (Honda Jakarta Center). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(5), 93–99. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v2i5.4895>
- Crow, M. M., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Daiva, Y. F., & Rahardjo, M. (2020). Pengaruh kepuasan pelatihan, dan keterlibatan kerja terhadap niat berpindah karyawan (Studi kasus: PT. XYZ perusahaan jasa konstruksi swasta). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 4(3), 23–28. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i3.7911>
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112–126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Hair, Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). Rethinking some of the rethinking of partial least squares. *European Journal of Marketing*, 53(4), 566–584. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0665>
- Kartika, D. A. (2023, September 12). Piutang pembiayaan multifinance tumbuh melambat hingga Juli 2023. *DataIndonesia.Id*. <https://dataindonesia.id/keuangan/detail/piutang-pembiayaan-multifinance-tumbuh-melambat-hingga-juli-2023>
- Maharani, N., Helmi, A., Mulyana, A., & Hasan, M. (2020). Factors influencing purchase intention on private label products. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 939–945. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.939>
- Marcella, J., & Ie, M. (2022). Pengaruh stres kerja, kepuasan kerja dan pengembangan karir terhadap turnover intention karyawan. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 213–223. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i1.18321>
- Mashi, M. S. (2018). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and employee outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351–1360. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Mercer. (2020, January). Mercer’s total remuneration survey predicts Indonesia’s salary increase to rise in 2020. *Mercer*. [https://www.mercer.com/id-id/about/newsroom/indonesia-salary-increase-to-rise-in-2020-eng/#:~:text=According to the findings%2C the,from 2.9%25 in 2019\).](https://www.mercer.com/id-id/about/newsroom/indonesia-salary-increase-to-rise-in-2020-eng/#:~:text=According to the findings%2C the,from 2.9%25 in 2019).)
- Mercer. (2023). Global Talent Trends study 2022-2023. In *Mercer*. <https://www.mercer.com/en-ph/insights/people-strategy/future-of-work/global-talent-trends/#:~:text=Our research shows that relatable,energy to drive transformative change.>

- Moen, P., Kelly, E. L., Lee, S. R., Oakes, J. M., Fan, W., Bray, J., Almeida, D., Hammer, L., Hurtado, D., & Buxton, O. (2017). Can a flexibility/support initiative reduce turnover intentions and exits? Results from the work, family, and health network. *Social Problems*, 64(1), 53–85. <https://doi.org/10.1093/socpro/spw033>
- Noerchoidah. (2020). Turnover intention karyawan: Pengaruh budaya organisasi, organizational justice dan kepuasan kerja. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 290–303. <https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p12>
- Pratama S., K. I., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh flexible work arrangement (FWA), compensation, dan career development terhadap job satisfaction dan pengaruhnya terhadap turnover intention dan job performance. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 12(2), 546–559. <https://doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1151>
- Rawashdeh, A. M., Almasarweh, M. S., & Jaber, J. (2016). Do flexible work arrangements affect job satisfaction and work-life balance in Jordanian private airlines? *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 172–185. [https://www.proquest.com/docview/1809941834?parentSessionId=15JDyaUiseBxxx5jiBAnSsSh7ONu4ceGidWcaDIyDJc%3D&sourcetype=Scholarly Journals](https://www.proquest.com/docview/1809941834?parentSessionId=15JDyaUiseBxxx5jiBAnSsSh7ONu4ceGidWcaDIyDJc%3D&sourcetype=Scholarly+Journals)
- Ridwan, L. A., Muis, M., & Mardiana, R. (2020). The effect of flexible work arrangement on work-life balance and turnover intention through organizational commitment of generation Y banking employees in Makassar. *Global Scientific Journal*, 8(12), 663–679. [https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/The\\_Effect\\_of\\_Flexible\\_Work\\_Arrangement\\_on\\_Work\\_Life\\_Balance\\_and\\_Turnover\\_Intention\\_Through\\_Organizational\\_Commitment\\_of\\_Generation\\_Y\\_Banking\\_Employees\\_in\\_Makassar.pdf](https://www.globalscientificjournal.com/researchpaper/The_Effect_of_Flexible_Work_Arrangement_on_Work_Life_Balance_and_Turnover_Intention_Through_Organizational_Commitment_of_Generation_Y_Banking_Employees_in_Makassar.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sandini, D., Hariyanti, I., & Maulyan, F. F. (2021). Dampak kepuasan kerja terhadap kinerja pada ibu bekerja ditinjau dari work family conflict dan stres kerja selama pandemic Covid-19. *Jurnal Sains Manajemen*, 3(2), 76–82. <https://doi.org/10.51977/jsm.v3i2.562>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Stefanie, K., Ruryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible work arrangement, work life balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan pada situasi Covid-19. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntan)*, 4(3), 1725–1750. <https://doi.org/10.31955/mea.v4i3.666>
- Wallace, J., & Gaylor, K. P. (2012). A study of the dysfunctional and functional aspects of voluntary employee turnover. *SAM Advanced Management Journal*, 77(3), 27–36. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE%7CA305452782&v=2.1&it=r&sid=googleScholar&asid=170279a1>
- Wicaksono, A. R., Amin, S., & Solihin, A. (2021). 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>
- Windia, N. M. A. L. P., Singh, J. S. K., Rashid, T. A., & Arumugam, T. (2020). Reducing turnover intention through flexible work arrangement, supervisor support, and employee engagement: A study among female auditors in Jakarta. *Global Business & Management Research*, 12(3), 134–148.
- Younas, M., Saeed, I., Qadir, G., & Khan, S. U. (2021). Effect of organizational justice on turnover intention: Mediating role of employee motivation. *Journal of Business & Tourism*, 1(2), 105–121. <https://doi.org/10.34260/jbt.v1i2.20>
- Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., & Noermijati. (2015). The role of job satisfaction and power distance in determining the influence of organizational justice toward the turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 42–48. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.007>