

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN OBEROI HOTEL BALI

**IB Gde Wedantha Wg¹
Wayan Gede Supartha²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia
e-mail: ibwedantha@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention* pada karyawan Oberoi Hotel Bali di Seminyak Kuta. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Oberoi Hotel Bali yang berjumlah 140 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *probability sampling* karena kerangka sampelnya sudah diketahui seperti jumlah karyawan, sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *slovin*. Berdasarkan kriteria tersebut jumlah karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel sebanyak 58 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, *Turnover Intention*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational justice on job satisfaction and turnover intention of employees Oberoi Hotel Bali in Seminyak, Kuta. The population used in this study were all employees Oberoi Hotel Bali which amounted to 140 people. The sampling method in this research is done with probability sampling approach because the sample frame is already known such as number of employees, while the sampling method used in this study refers to slovin approach. Based on these criteria the number of employees who qualify as a sample of 58 employees. The analysis tool used is the technique of path analysis (path analysis). The results obtained in this study is justice organization and a significant negative effect on turnover intention, job satisfaction and a significant negative effect on turnover intention, as well as organizational justice positive and significant effect on job satisfaction.

Keywords: Organizational Justice, Job Satisfaction, *Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Persaingan diantara perusahaan pada era globalisasi ini semakin ketat dan tajam, sehingga mengharuskan sumber daya manusia untuk mampu mengembangkan potensi-potensi yang terdapat di dalam diri mereka. Sumber daya manusia juga harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi yang terdapat di dalam diri mampu dikembangkan dengan maksimal. Maka dari itu, sumber daya manusia yang di perlukan pada saat ini adalah sumber daya manusia yang mampu menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi yang begitu cepat. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat berperan penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena sumber daya manusia berperan sangat besar dan berkontribusi besar di dalam pengambilan keputusan. Riska (2013) menyatakan sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang dapat mengelola, mempertahankan, dan mengembangkan organisasi. Sumber daya manusia harus diberdayakan, diperhatikan, dijaga, dan dikembangkan dengan segala cara yang berhubungan dengan kinerja.

Sebuah organisasi, apa yang membuat seorang karyawan meninggalkan atau berniat untuk meninggalkan perusahaan selalu menjadi pertanyaan besar bagi setiap perusahaan (Mahdi *et al.* 2012). *Turnover intention* adalah rasio jumlah pekerja yang harus diganti dalam jangka waktu yang diberikan kepada rata-rata jumlah pekerja (Ikemefuna, 2012). Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan merupakan

fenomena yang sering di jumpai pada suatu organisasi atau perusahaan. Rendahnya minat kerja dan ketidaknyamanan di dalam bekerja akan mendorong tenaga-tenaga potensial untuk mengambil langkah keluar dari perusahaan (*intent to leave*) dan mencari pekerjaan diperusahaan lain yang dapat memenuhi keinginan mereka. Bila pekerjaan itu cocok dengan kemampuan dan kondisi pekerjaan yang nyaman, maka karyawan tersebut akan betah bekerja di dalam perusahaan itu. Tetapi jika kondisi pekerjaan yang tidak nyaman maka akan terjadinya *intent to leave* yang tinggi (Mudiarta, dkk.,2001:252).

Andini (2013) menyatakan tingkat *intent to leave* yang tinggi akan menimbulkan dampak yang negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidak stabilan dan ketidak pastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan dan rekrutmen.

Intent to leave yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan akan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih karyawan baru. Witasari (2009) menyatakan perpindahan karyawan (*employee turnover*) adalah suatu fenomena yang sering terjadi dalam industri perhotelan (*hospitality industry*). *Turnover* dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi. *Turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi suatu organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah (*turnover intentions*) mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan

organisasi. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi.

Pada karyawan Hotel Oberoi melalui observasi yang telah dilakukan banyak karyawan yang sering berfikir untuk keluar dari perusahaan, berfikir untuk meninggalkan pekerjaan di tahun mendatang, tidak mempunyai masa depan atau target yang pasti mengenai pekerjaannya di perusahaan, ini mengidentifikasi bahwa tingkat *turnover* intention masih tinggi di perusahaan. Rousseau (1984) menyatakan bahwa biaya atau kerugian atas adanya *turnover* meliputi biaya langsung yang terkait dengan kegiatan rekrutmen (antara lain biaya iklan dan biaya agen) biaya pencarian dan biaya tidak langsung misalnya biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan baru dan kerugian produktivitas oleh proses pembelajaran karyawan baru.

Keadilan organisasi adalah konsep teoritis tentang bagaimana karyawan diperlakukan dalam suatu organisasi. Jika karyawan diperlakukan tidak adil pada tempat ia bekerja, maka karyawan akan melepas tanggung jawabnya, konsekuensi yang akan timbul yaitu meningkatnya absensi karyawan dan akan memicu terjadinya *turnover* (Mahdi, 2012). Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari komitmen pegawai pada tujuan organisasi, terpeliharanya motivasi, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan pribadi untuk organisasi, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi (Widyaningrum, 2009).

Keadilan organisasi dibagi menjadi tiga bagian, yaitu keadilan prosedural, keadilan interaksional dan keadilan distributif. Keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari kebijakan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan (Lung, 2009). Keadilan interaksional merupakan perlakuan antar perseorangan yang mereka terima dari pembuat keputusan organisasi (Herman, 2013).

Keadilan distributif merupakan keadilan yang menyangkut tentang perbedaan antara hasil yang diperoleh antara satu orang dengan orang yang lainnya (Latan, 2012).

Setiap Karyawan yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Prabu (2005) mengungkapkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Alam (2013) menyatakan kepuasan kerja dapat dikonseptualisasikan sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya. Swaminathan (2013) menambahkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan, dimana akan memiliki pengaruh yang baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dikenal memiliki dampak positif pada niat *turnover* karyawan dan itu berarti bahwa ketidakpuasan pada pekerjaan akan meningkatkan tingkat *turnover intention* karyawan di organisasi (Ikemefuna *et al.* 2012).

Penelitian ini dilakukan di Oberoi Hotel Bali yang beralamat di jalan Kayu Aya, Pantai Seminyak, Kuta, Kabupaten Badung. Oberoi Hotel merupakan salah satu hotel terbesar di Bali yang sudah berdiri sejak tahun 1974. Oberoi Hotel Bali mempekerjakan sebanyak 280 tetap dan 30 orang karyawan kontrak, dimana seluruhnya merupakan karyawan yang berasal dari Indonesia maupun dari luar Indonesia. Sebagai perusahaan jasa, hotel Oberoi tentu harus memberikan kesan yang baik dan kepuasan untuk setiap pelanggannya. Perlunya pengetahuan dan pengalaman yang cukup mengenai *service* konsumen di masing-masing bidangnya mengharuskan hotel Oberoi untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang sudah memiliki pengetahuan di bidangnya masing-masing. Mempertahankan sumber daya manusia dapat diwujudkan dengan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan, dimana terdapat beberapa faktor yang dikatakan berpengaruh, yaitu keadilan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pimpinan hotel Oberoi, didapatkan data tingkat *turnover* di hotel Oberoi yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Data turnover karyawan hotel Oberoi

| No | Bulan | Jumlah Karyawan Tetap (Orang) | Jumlah Karyawan Tidak Tetap (Orang) | Jumlah Karyawan Keluar (Orang) |
|----|----------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Januari 2015 | 136 | 2 | 3 |
| 2 | Februari 2015 | 135 | 0 | 1 |
| 3 | Maret 2015 | 136 | 2 | 0 |
| 4 | April 2015 | 137 | 7 | 1 |
| 5 | Mei 2015 | 139 | 0 | 1 |
| 6 | Juni 2015 | 138 | 1 | 2 |
| 7 | Juli 2015 | 141 | 1 | 4 |
| 8 | Agustus 2015 | 140 | 0 | 1 |
| 9 | September 2015 | 139 | 1 | 2 |
| 10 | Oktober 2015 | 138 | 0 | 1 |
| 11 | November 2015 | 138 | 0 | 2 |
| 12 | Desember 2015 | 141 | 2 | 2 |
| | | | 16 | 20 |

Sumber : Oberoi Hotel 2015

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa dalam jangka waktu satu tahun yaitu dari bulan Januari 2015 sampai dengan Desember 2015 tingkat *turnover* pada karyawan hotel Oberoi cukup tinggi, hal tersebut dapat dilihat dari adanya karyawan yang keluar hampir setiap bulan, tingkat keluar karyawan yang tertinggi terjadi pada bulan Juli 2015 dimana 4 orang keluar dari perusahaan. Dari hasil observasi sementara terhadap karyawan didapat bahwa salah satu masalah keadilan organisasi pada Hotel Oberoi, yaitu dapat dilihat dari beban pekerjaan yang tidak sesuai dengan upah yang diterima oleh karyawan. Di mana karyawan merasa tidak adil dalam pemberian upah yang tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukannya. Kondisi ini menjadi indikasi awal terjadinya ketidakadilan pada Hotel Oberoi.

Kondisi seperti ini akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena dengan terjadinya ketidakadilan di perusahaan berarti loyalitas karyawan terhadap

perusahaan akan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotaannya di perusahaan. Kondisi seperti ini membutuhkan perhatian dari perusahaan agar dapat mengurangi ketidakadilan mengenai beban pekerjaan yang tidak sesuai dengan upah yang diterima. Sedangkan hasil wawancara dengan pihak *Human Resources Development Manager* Hotel Oberoi Bali bahwa peningkatan keluar-masuk karyawan terjadi karena terdapat penurunan kepuasan kerja karyawan yang ditunjukkan dengan gejala-gejala yang terlihat yaitu menurunnya kegairahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kurangnya kerjasama yang terjalin antar karyawan, rendahnya inisiatif karyawan, serta banyaknya complain yang dilayangkan oleh tamu hotel kepada pihak *Executive Housekeeper* mengenai pelayanan yang dilakukan oleh karyawan melalui kotak suara maupun teguran secara langsung.

Ketidakadilan organisasi yang timbul aberawal dari atasan yang kurang menghargai kinerja dari karyawan dan rendahnya kompensasi yang diterima karyawan. Hal seperti ini akan berakibat pada kepuasan karyawan dalam bekerja. Dengan adanya rasa tidak puas dalam bekerja akan menimbulkan keinginan karyawan untuk berpindah pekerjaan.

Keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan yakni mengenai pergerakan tenaga kerja keluar dari organisasi yang biasanya disebabkan oleh ketidakpuasannya akan pekerjaannya saat ini. Keinginan keluar atau *turnover* dapat berupa pengunduran diri, perpindahan keluar unit organisasi,

pemberhentian atau kematian anggota organisasi. *turnover* mengarah pada kenyataan akhir yang dihadapi organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi pada periode tertentu, sedangkan keinginan karyawan untuk berpindah mengacu pada hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan organisasi yang belum diwujudkan dengan tindakan pasti meninggalkan organisasi (Witasari, 2009).

Ketidakadilan digambarkan sebagai “ketegangan” atau “kesukaran” dalam bentuk kemarahan dan kebencian ketika seseorang merasa *output* nya tidak sebanding dengan *input* mereka (Suciningtyas, 2004). Marissa (2010) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan. Ambrose *et al.* (2007) menyatakan Keadilan organisasi membedakan tiga jenis keadilan: keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang diterima, keadilan prosedural mengacu pada keadilan yang dirasakan dari proses keputusan yang dibuat, sedangkan keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan dari proses interaksi karyawan maupun dengan atasan.

Owolabi (2012) menyatakan karyawan akan bereaksi terhadap tindakan dan keputusan yang dibuat oleh perusahaan setiap harinya. Persepsi karyawan

akan adil atau tidak adilnya keputusan yang dibuat oleh perusahaan akan mempengaruhi karyawan didalam berperilaku. Persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dalam perusahaan akan menghasilkan hasil yang positif dan hasil yang negatif. Bakhsi (2009) menyatakan Bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi sangatlah mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Selain itu keadilan organisasi juga mempengaruhi kepuasan kerja, tingkat keinginan keluar, dan komitmen organisasi.

Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Devi, 2009). Hasibuan (2007:202) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sedangkan menurut Koesmono (2005) kepuasan memiliki arti suatu perasaan yang dialami seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima telah melebihi yang diharapkan.

Wibowo (2012:501) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Al-Zubi (2010) menyebutkan, kepuasan kerja didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara apa yang diinginkan oleh individu dari pekerjaannya di dalam organisasi. Lung (2009) menyatakan dengan adanya rasa puas di dalam suatu pekerjaan maka pekerjaan yang dijalani oleh individu atau

karyawan akan meningkat dan produktifitas perusahaan akan meningkat juga. Ibrayuni (2012) menambahkan kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup. Kepuasan kerja akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan hidup seseorang, apabila waktu yang dibutuhkan untuk pekerja semakin banyak, tingginya tingkat sosial, dan banyaknya kesempatan untuk dapat menunjukkan kemampuan dirinya.

Yucel (2012) menyatakan *turnover intention* didefinisikan sebagai faktor mediasi antara niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti bekerja dari perusahaan. Andini (2006) menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. Penyebab *turnover* antara lain kurang puasnya akan gaji yang diterima, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain. Umumnya *turnover* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan

Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2009) yang berjudul Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja, Komitmen dan organizational citizenship behavior pegawai (studi kasus di rumah sakit bersalin Pura Raharja surabaya) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di rumah sakit bersalin Pura Raharja. Hasil penelitian yang dilakukan

oleh Fatimah, et al (2011) yang berjudul *The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction* menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) yang berjudul *Pengaruh Keadilan Organisasi pada Kepuasan Kerja dan Turnover Intention karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan* menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan di BPR kabupaten Tabanan.

H1 : Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suciningtyas (2004) di industri mebel di Kota Semarang, membuktikan bahwa keadilan eksternal yang dirasakan akan secara negatif berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk keluar. Maka hasil penelitian membuktikan bahwa keadilan eksternal yang dirasakan oleh karyawan akan menurunkan niat mereka untuk keluar dari organisasi. penelitian yang dilakukan oleh Putra (2014) yang berjudul *pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan turnover intention karyawan BPR di Kabupaten Tabanan* menunjukkan bahwa keadilan oraganisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Penelitian dari Handi (2014) yang berjudul *Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik* didapatkan bahwa Keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi turnover, hal tersebut ditunjukkan secara jelas ketika dilakukan uji dengan analisis regresi. Hasil tersebut bahwa keadilan distributif dan

keadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap intensi turnover mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan untuk menjelaskan pentingnya fenomena pengalokasian dalam organisasi. Sebagai contoh bahwa orang cenderung lebih puas dengan hasil yang mereka terima dengan adil dari pada yang mereka terima tidak adil. Selanjutnya, orang akan membandingkan kecukupan penghasilannya dengan harapan mereka atau dengan acuan standar tertentu. Jadi, jika karyawan merasa tidak puas dengan apa yang mereka terima yang dibandingkan dengan acuan lain, mereka akan cenderung untuk keluar dari perusahaan.

H2 : Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention*.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2014) yang berjudul pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen, dan intensi keluar di PT INDONESIA POWER UBP BALI memperlihatkan kepuasan kerja berdampak negatif dan signifikan terhadap komitmen dan intensitas keluar. Jadi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, kemudian mereka juga akan menikmati lingkungan kerja perusahaan dan membentuk ikatan dengan perusahaan. Andini (2013) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Adanya pengaruh negatif kepuasan kerja yang terdiri dari kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, kepuasan individu, kreativitas dan pencapaian prestasi yang sesuai dengan keinginan karyawan akan berakibat pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi tempat ia bekerja sekarang serta kemungkinan individu akan mencari pekerjaan pada organisasi lain. Aydogdu dan Asikgil (2011) juga berpendapat bahwa

ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan keluar dikonfirmasi dengan analisis regresi.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif yang bersifat kausal yang digunakan untuk mengetahui suatu hubungan antara minimal dua variabel atau lebih (Sugiyono 2009:6). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti data yang bersifat statistik agar dapat menguji suatu hipotesis.

Lokasi penelitian ini adalah pada Hotel Oberoi Bali Beach Resort, Kabupaten Badung, Bali. Alasan peneliti melakukan penelitian pada Hotel Oberoi Bali Beach Resort karena pemilihan lokasi ini didasari atas tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah peneliti lebih lanjut dan adanya kemudahan dari pimpinan perusahaan dalam mengumpulkan data penelitian sehingga dapat menghemat biaya, waktu, dan tenaga. Objek penelitian ini adalah keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* pada Hotel Oberoi Bali Beach Resort.

Menurut Sugiyono (2010:59) variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel eksogen adalah keadilan organisasi (X). Menurut Sugiyono (2010:59) variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel endogen adalah Kepuasan Kerja (Y1) dan *turnover intention*(Y2).

Menurut Sugiyono (2009:14) data kuantitatif adalah data yang digunakan dalam penelitian dan data tersebut dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini data kuantitatif yang dimaksud adalah jumlah karyawan serta jumlah skor jawaban kuisisioner yang telah dikuantitatifkan dengan pembobotan jawaban responden yang terdiri dari data mengenai keadilan organisasi, kepuasan kerja, serta keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Menurut Sugiyono (2009:14) data kualitatif adalah data yang berupa kata, kalimat, dan gambar yang berupa penjelasan-penjelasan. Data kualitatif dalam penelitian ini termaksud gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi.

Menurut Istijanto (2005:32), definisi sumber primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh periset untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Sumber primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan oleh penulis dalam kuisisioner seperti data keadilan organisasi, dan kepuasan kerja terhadap keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti. Sumber sekunder yang digunakan adalah data yang berupa laporan yang telah dibuat oleh perusahaan seperti jumlah karyawan dan struktur organisasi.

Menurut Sugiyono (2009:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Oberoi Bali Beach Resort, Kabupaten Badung, Bali yaitu sebanyak 140 orang. Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling* karena kerangka sampelnya sudah diketahui seperti jumlah karyawan, sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *slovin* (Sugiyono, 2009 : 78) :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} \dots\dots\dots (1)$$

Dimana :

- n = jumlah sampel
- N = jumlah populasi
- d = persentase kelonggaran kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, dalam penelitian ini digunakan persentase kesalahan 10%.

Besarnya populasi yaitu sebesar 140 orang. Jadi besarnya sampel yang harus dicapai dalam penelitian ini adalah sebesar :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{140}{(140 \cdot 0,1^2) + 1} = 58,3$$

Berdasarkan rumus *slovin* di atas, sampel yang dapat diambil dari populasi yang besar yaitu sebanyak 58,3 orang, karena sampel dalam penelitian ini adalah karyawan maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 58 responden.

Untuk memperoleh data, penelitian menggunakan tehnik pengumpulan data dengan menggunakan metode observasi, kuesioner, dan wawancara. Menurut Sugiyono (2010:203) observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dan melakukan

pencatatan secara sistematis. Observasi dalam penelitian ini adalah melakukan pengamatan tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan keluar karyawan yang ada di Hotel Oberoi Bali. Menurut Sugiyono (2010:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dalam penelitian ini adalah tentang keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan keinginan karyawan keluar dari perusahaan. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan karyawan Hotel Oberoi Bali.

Pada penelitian ini digunakan teknik analisis data berupa teknik analisis jalur atau disebut sebagai *Path Analysis*. Teknik analisis jalur ini akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat yang tercipta dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada dasarnya perhitungan koefisien jalur membutuhkan perhitungan dari analisis korelasi dan regresi yang kemudian dituangkan dalam *software* berupa *SPSS for windows*. Terdapat dua anak panah dalam pembentukan diagram jalur yaitu : anak panah satu arah yang mencerminkan suatu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan anak panah dua arah yang mencerminkan suatu hubungan yang terjadi antara variabel eksogen (Ridwan dan Kuncoro, 2012:116).

Substruktur 1

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

Y_1 = variabel kepuasan kerja

α = nilai konstanta

β_1 = koefisien regresi variabel Keadilan Organisasi pada kepuasan kerja karyawan

X = Keadilan Organisasi

e_1 = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

Substruktur 2

$$Y_2 = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Y_2 = variabel *Turnover Intention*

α = nilai konstanta

β_2 = koefisien regresi variabel Keadilan Organisasi pada *Turnover Intention*

β_3 = koefisien regresi variabel Kepuasan Kerja pada *Turnover Intention*

X = Keadilan Organisasi

Y_1 = Kepuasan Kerja

e_2 = jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji *Kaiser Meyer Olkin* digunakan untuk mengetahui kecukupan sampel. Analisis faktor dianggap layak jika besaran KMO memiliki nilai minimal 0,5. Hasil uji KMO dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 2.
Hasil Uji KMO

| No | Variabel | KMO |
|----|------------------------------|--------------|
| 1 | Keadilan Organisasional (X1) | 0,712 |
| 2 | Kepuasan Kerja (Y1) | <u>0,800</u> |
| 3 | Turnover Intention (Y2) | 0,651 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Hasil uji yang ditunjukkan dalam Tabel 2 memperlihatkan semua variabel memiliki $KMO > 0,5$. Hal ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kecukupan sampel untuk analisis faktor.

Kelayakan model uji faktor untuk masing-masing variabel dapat dilihat dari nilai *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai MSA yang diperoleh dari masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel berikut. Pada Tabel Nilai MSA masing-masing variabel lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti masing-masing model layak digunakan dalam analisis faktor.

Tabel 3.
Nilai MSA

| No | Variabel | Nilai MSA |
|----|------------------|-----------|
| X1 | X _{1.1} | 0,869 |
| | X _{1.2} | 0,666 |
| | X _{1.3} | 0,665 |
| Y1 | Y _{1.1} | 0,925 |
| | Y _{1.2} | 0,724 |
| | Y _{1.3} | 0,770 |
| | Y _{1.4} | 0,643 |
| | Y _{1.5} | 0,918 |
| Y2 | Y _{2.1} | 0,662 |
| | Y _{2.2} | 0,626 |
| | Y _{2.3} | 0,726 |
| | Y _{2.4} | 0,617 |
| | Y _{2.5} | 0,643 |
| | Y _{2.6} | 0,642 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Hasil *Percentage of Variance* menjelaskan kemampuan dari masing-masing faktor untuk menjelaskan variasinya. Data nilai *Percentage of Variance* dapat dilihat pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4.
Nilai *Percentage of Variance*

| No | Variabel | <i>Percentage of Variance</i> |
|----|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Keadilan Organisasional (X) | 82,253 |
| 2 | Kepuasan Kerja (Y1) | 84,118 |
| 3 | Turnover Intention (Y2) | 63,750 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Pada Tabel 4 nilai *Percentage of Variance* masing-masing variabel sudah lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 1

| | <i>Unstandardized Residual</i> |
|-----------------------------|--------------------------------|
| N | 58 |
| <i>Kolmogorov-Smirnov Z</i> | 0,436 |
| <i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i> | 0,991 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,436, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,991. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,991 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 6.
Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 2

| | <i>Unstandardized Residual</i> |
|-----------------------------|--------------------------------|
| N | 58 |
| <i>Kolmogorov-Smirnov Z</i> | 0,534 |
| <i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i> | 0,938 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,534, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,938. Hasil tersebut

mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,938 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Tabel 7.
Hasil Uji Multikoleniaritas Persamaan Regresi 2

| Variabel | Tolerance | VIF |
|-----------------------------|-----------|-------|
| Keadilan Organisasional (X) | 0,502 | 1,992 |
| Kepuasan Kerja (Y1) | 0,502 | 1,992 |

Sumber: data rimer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi 2 bebas dari multikoleniaritas.

Tabel 8.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 1

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 9.236 | 3.335 | | 2.769 | .008 |
| | Keadilan Organisasional | -.083 | .082 | -.133 | -1.005 | .319 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Pada Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel keadilan organisasional sebesar 0,319 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 9.
Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 2

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.593 | .896 | | 2.895 | .005 |
| | Keadilan Organisasional | -.056 | .030 | -.348 | -1.889 | .064 |
| | Kepuasan Kerja | .022 | .020 | .200 | 1.084 | .283 |

Sumber: data primer diolah, (2016)

Pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel keadilan organisasional dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,064 dan 0,283. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 10.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 13.893 | 5.678 | | 2.447 | .018 |
| | Keadilan Organisasional | 1.043 | .140 | .706 | 7.452 | .000 |
| R² | | : 0,498 | | | | |
| F Statistik | | : 55,532 | | | | |
| Sig. F | | : 0,000 | | | | |

Sumber: data primer diolah, (2016)

$$Y_1 = aX + \beta_1$$

$$Y_1 = 0,706X + \beta_1$$

Tabel 11.
Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|----------------------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 29.957 | 1.580 | | 18.965 | .000 |
| | Keadilan Organisasional | -.109 | .052 | -.203 | -2.080 | .042 |
| | Kepuasan Kerja | -.254 | .035 | -.703 | -7.194 | .000 |
| R² | | : 0,737 | | | | |
| F Statistik | | : 76,889 | | | | |
| Sig. F | | : 0,000 | | | | |

Sumber : data primer diolah, (2016)

$$Y_2 = cX + bY_1 + \beta_2$$

$$Y_2 = -0,203X - 0,703Y_1 + \beta_2$$

$$Pe_i = \sqrt{1 - R_i^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,407} \sqrt{1 - 0,498} = 0,708$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,737} = 0,513$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh error (Pe₁) sebesar 0,770 dan pengaruh error (Pe₂) sebesar 0,557. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R_m^2 &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,708)^2 (0,513)^2 \\ &= 1 - (0,501) (0,263) \\ &= 1 - 0,131 = 0,869 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0.869 mempunyai arti bahwa sebesar 86,9% variasi *turnover intention* dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasional dan

kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 13,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,706. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,042 dengan nilai koefisien beta -0,203. Nilai Sig. t 0,042 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasional berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta -0,703. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negative terhadap *turnover intention*.

Tabel 12.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasional (X_1), Kepuasan Kerja (Y_1), dan Turnover Intention (Y_2)

| Pengaruh Variabel | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung Melalui Kepuasan Kerja (Y_1) ($\beta_1 \times \beta_3$) | Pengaruh Total |
|-----------------------|-------------------|---|----------------|
| $X_1 \rightarrow Y_1$ | 0,706 | - | 0,706 |
| $X_1 \rightarrow Y_2$ | -0,203 | -0,496 | -0,699 |
| $Y_1 \rightarrow Y_2$ | -0,703 | - | -0,703 |

Sumber : data primer diolah, (2016)

Marissa (2010) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan dan dapat dikatakan adil apabila karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan kepada perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh yang negatif antara variabel keadilan organisasi terhadap *turnover intention* ($p < 0,05$) dengan koefisien beta sebesar $-0,158$ yang artinya H1 diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suciningtyas (2014), Wisnu (2014), dan Handi (2014) yang mendapatkan hasil yang negatif pada variabel keadilan organisasi terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti perusahaan hendaknya memperlakukan seluruh karyawan dengan adil tanpa memandang status jabatan.

Intensitas *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhentibekerja dari pekerjaannya (Yucel, 2012). Hasil pengujian menemukan pengaruh negatif dari variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* ($p < 0,05$) dengan koefisien beta sebesar $-0,708$ yang artinya H2 diterima. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Kristanto (2014), Andini (2013), dan Asikgil (2013). Implikasi yang diperoleh dari hasil pengujian yaitu bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan mengurangi intensitas *turnover* di perusahaan.

Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu variabel yang paling banyak digunakan dalam riset keadilan organisasi. Kepuasan kerja merupakan tanggapan seorang karyawan berupa sikap terhadap

organisasinya. Hasil pengujian menemukan pengaruh positif dari variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja ($p < 0,05$) dengan koefisien beta sebesar 0,764 yang artinya H3 diterima. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010), Fatimah, *et al.* (2011), dan Wisnu (2014) yang mendapatkan adanya pengaruh positif pada variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut ditemukan implikasi bahwa dengan adanya keadilan didalam organisasi yang dialami oleh karyawan maka dapat menumbuhkan rasa kepuasan karyawan dalam bekerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan Oberoi Hote Bali. Hal ini berarti jika keadilan organisasi yang diterima karyawan meningkat maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan Oberoi Hotel Bali akan meningkat. Keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* pada karyawan Oberoi Hote Bali. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang diterima oleh karyawan maka semakin rendah intensitas *turnover* di Oberoi Hotel Bali. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* pada karyawan Oberoi Hotel Bali. Hal ini berarti semakin besar kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan maka semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan di Oberoi Hotel Bali Bali.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan adalah pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawannya. Keadilan organisasi harus selalu dijaga dengan baik dan dilakukan dengan adil tanpa memandang status karyawan tersebut, jika ingin mempertahankan karyawan tetap di perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan dengan cara menciptakan suasana yang bersahabat dan kekeluargaan agar karyawan merasa menjadi keluarga dari perusahaan tersebut. Selain itu keadilan yang diterima karyawan sangat berperan, adanya rasa kekeluargaan dan keadilan organisasi akan membuat karyawan bekerja dengan semangat dan baik serta intensitas *turnover* karyawannya akan menurun. Melihat keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas ruang lingkup wilayah penelitian dan lokasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

- Alam, Muhammad Masroor. 2009. The Relationship Between The Emotional Intellegence and Job Satisfaction: Emprical Finding From Higher Education Institution in Malaysia. *Journal Of Management and Social Sciences*. 5 (2). 124-139.
- Andini, Rita. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional pada Turnover Intention (Studi Kasus dilakukan pada Rumah Sakit Umum Roemani Muhammadiyah Semarang). Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran. pp: 1-10.
- Aydogdu, Sinem and Baris Asigil. 2011. An Empirica Study of the Relatinship Among Job SatIsfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*. 1 (3),pp: 43-53.

- Bakhshi, Arti. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal Of Business and Management*. 3(9), pp: 34-56.
- Fatimah, O., Amiraa, A M., and Halim, F W. 2011. The Relationships between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 9, pp: 115-121.
- Ikemefuna, C.O, Samuel Emeka Mbah. 2012. Job Satisfaction and Employes' Turnover Intention in total Nigeria plc. In Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 2(14) (www.ijhsnet.com/journals)
- Istijianto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. Cara *Praktis Mendeteksi Dimensi Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kristanto, Sentot. I Ketut Rahyuda, I Gede Riana. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar Di PT. Indonesia Power UBP Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*. 3(6).pp : 308-329
- Latan, Hengky. 2012. *Structural Equation Modeling: Konsep dan Aplikasi Menggunakan Program LISREL 8.80*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Lung Cao Van. 2009. *The Influence Of Employees Perceived Leadership Styles On Job Satisfaction, Organational Comitmen, And Job Performance In Viettel Telephone Company Call Center*. Ming Chuan University 1(4),pp: 35-78.
- Mahdi, Ahmad Faisal, Mohamad Zaid Mohd Zin, Mohd Roslan Nur, Ahmad Amani Sukat dan Abang Sulaiman Abang Naim. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences* Vol. 9. (9),1518-1526
- Mudiarta Utama, I Wayan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Universitas Udayana.
- Prabu, Anwar. 2005. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya. 3(6), pp: 20-27.
- Putra, Wisnu Yogeswara. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Udayana*,2(9). pp: 2579-2614
- Ridwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2012. *Cara menggunakan dan memakai Path analysis (Analisis Jalur)*. Cetakan Keempat. Bandung: Alfabeta.

- Riska Amelia, Masruroh. 2013. *Pengaruh Kepercayaan Organisasi dan Keadilan Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dan dampaknya pada Efektivitas Organisasi pada Biro Penghubung Sumatera Selatan di Jakarta*.
- Rousseau, L. 1984. "What are The real Costs of Employee Turnover?.". *CA Magazine*. 117(3) pp :48-55.
- Suciningtyas, Endah. 2004. *Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi*. *Jurnal Pendidikan Penebur* (1) pp : 3-15.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-15. Bandung: Alfabeta.
- Swaminathan. Samanvitha. 2013. Job Satisfaction as A Predictor of Organizational Citizenship Behavior : An Empirical Study. *Global Journal of Business Research*, 7 (1),p:71-76.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny. 2009. *Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Pegawai (Studi Kasus di Rumah Sakit Bersalin Pura Raharja Surabaya)*. *Majalah Ekonomi*. 1(3). pp:7-16.
- Witasari, Lia. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention*. (Studi Empiris pada Novotel Semarang). Universitas diponogoro.
- Yucel, Ilhami. 2012. *Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*. *International Journal Of Business and Management*. 7(20).