

## **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN KELUAR KARYAWAN PADA ALILA MANGGIS HOTEL KARANGASEM BALI**

**Arya Wira Suta<sup>1</sup>**  
**I Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: aryawirasuta1@gmail.com/ telp: +62 81 547 085 74

### **ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan pada Alila Manggis hotel Karangasem, Bali. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Alila Manggis Hotel. Sampel yang diambil sebanyak 97 karyawan Alila Manggis Hotel. Teknik pengambilan sampel dengan random sampling, Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 30 item pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Path Anaylsis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Keinginan keluar. Kedua, Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Ketiga, Kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap keinginan keluar. Implikasi yang dapat terjadi dari penelitian ini adalah, pihak hotel dapat lebih meningkatkan pengawasan dan mempertahankan tingkat keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan untuk memperendah tingkat keinginan keluar para karyawannya.

**Kata Kunci:** Keadilan organisasi, Kepuasan kerja, Keinginan keluar

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the effect of organizational justice on job satisfaction and desire out of employees at the hotel Alila Manggis, Karangasem, Bali. This research was conducted on employees Alila Manggis Hotel. Samples taken as many as 97 employees of Alila Manggis Hotel. The sampling technique random sampling, data collection was done by distributing questionnaires using a 5-point Likert scale to measure 30 item statement. The analysis technique used is the Path anaylsis. The results showed that the Justice organization and significant negative effect on the desire out. Second, Justice organization and significant positive effect on job satisfaction. Third, job satisfaction and significant negative effect on the desire out. The implications that may occur from this study is that the hotel could improve oversight and maintain a level of organizational justice and job satisfaction of employees for lowering the level of desire out of its employees.*

**Keywords:** *Organizational Justice, Job Satisfaction, Intention to leave*

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia adalah bagian penting dan sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena keberhasilan dan kesuksesan suatu organisasi sangat

dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia. Peran manajemen sumber daya manusia dalam hal ini sangatlah vital dalam suatu organisasi karena berdampak langsung kepada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk mewujudkan hal tersebut, sumber daya manusia perlu untuk mendapatkan perhatian khusus dan pengkajian yang lebih mendalam karena bagaimanapun juga dalam suatu organisasi, manusia lah akhirnya yang menentukan apakah organisasi itu bisa berjalan dengan lancar dan sukses atau menjadi terhambat dan gagal.

Perkembangan organisasi saat ini banyak menemui masalah dalam hal rendahnya moral dan kegairahan kerja karyawan yang dimana hal tersebut mendorong tenaga kerja potensial untuk mengambil langkah untuk keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang kiranya dapat memenuhi keinginan mereka. Tidak ada individu pekerja yang ingin berpindah pindah tempat untuk bekerja apabila pekerjaan yang mereka jalani memberikan kepuasan batin baginya. Bila pekerjaan itu memberikan rasa nyaman dan sesuai dengan kemampuan dan kondisi lingkungan yang menyenangkan bagi mereka, maka karyawan tersebut akan betah bekerja pada suatu perusahaan, tetapi apabila situasi ini berbalik menjadi situasi yang tidak menyenangkan dan tidak menimbulkan rasa nyaman saat bekerja, maka terjadinya *intention to leave* tidak akan dapat dielakkan lagi (Mudiartha,dkk.,2012:252). Sebuah organisasi tidak akan pernah terbebas dari kondisi perputaran atau perpindahan karyawan. Perpindahan karyawan adalah suatu fenomena pada saat ini yang sering terjadi dalam sebuah organisasi bisnis yang dimana dapat diartikan sebagai pergerakan tenaga kerja keluar dan masuk organisasi (Witasari, 2009). Grant *et al*, 2001 mengatakan

bahwa keinginan untuk pindah atau *turnover intention* merupakan sikap atau tingkatan dimana individu karyawan memiliki sebuah pemikiran untuk meninggalkan atau mengundurkan diri dari organisasi secara sukarela dari pekerjaannya. Perpindahan karyawan mengarah pada kenyataan yang dihadapi oleh hampir semua organisasi berupa jumlah karyawan yang meninggalkan organisasi. Sebelum anggota organisasi berpindah atau meninggalkan tempat kerja pastilah mereka memiliki alasan tersendiri yang mendukungnya untuk keluar dari organisasi (*turnover Intention*).

Kristanto, dkk.(2014) salah satu penyebab karyawan mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja. Keinginan untuk berpindah kerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja. Kepuasan kerja sendiri adalah sebuah gambaran spesifik seseorang terhadap pekerjaannya (Yaqin, 2013) Ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi yang dimana jika karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya saat ini, maka karyawan tersebut akan cenderung untuk berfikir meninggalkan organisasinya, dan sebaliknya bila karyawan tersebut merasa diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh karyawan maka karyawan tersebut tidak akan pernah berfikir untuk meninggalkan organisasi (Aydogdu dan Asikgil, 2011). Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya cenderung untuk berperilaku setia atau loyal

kepada organisasi karena ia berpendapat bahwa pekerjaan di tempat lain tidak akan lebih baik daripada pekerjaan mereka saat ini, dengan berfikir seperti itu maka karyawan akan berusaha untuk bekerja lebih giat dan menjadikan dirinya menjadi berharga bagi organisasi (Karim dan Rehma, 2012).

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan. Ketika seorang karyawan merasa kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berusaha untuk memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya (Johan, 2002). Ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan keluar dimana dengan kata lain bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang paling mempengaruhi seorang karyawan akan berkomitmen pada organisasinya dan keinginan untuk keluar (Yucel, 2012). Handaru dan Muna, (2012) mengatakan bahwa saat ini tingginya tingkat keinginan keluar telah menjadi masalah yang serius bagi semua perusahaan tanpa terkecuali, bahkan fenomena saat ini banyak perusahaan yang mengalami frustrasi karena ketika mereka berhasil melakukan proses perekrutan dan berhasil menjaring staf-staf yang berkualitas namun pada akhirnya menjadi hal yang si-sia karena para staf yang baru mereka rekrut tersebut tidak merasakan kepuasan kerja yang didapat dan lebih memilih untuk keluar dari organisasi dan bergabung dengan organisasi lain yang menurut mereka dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Semakin dikit rasa puas yang didapat oleh seorang karyawan maka akan semakin banyak karyawan yang akan memilih untuk keluar dari organisasi, namun sebaliknya bila semakin besar rasa puas yang didapat karyawan dari pekerjaannya di organisasi maka semakin bahagia dan

nyaman karyawan tersebut dalam bekerja dan akan menyebabkan rendahnya tingkat keinginan keluar karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu departemen personalia atau manajemen SDM harus senantiasa untuk terus memonitor kepuasan kerja karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja karyawan, keluhan dan masalah masalah personalia individu karyawan lainnya (Handoko 2008:193)

Faktor lain yang turut juga mempengaruhi tingginya tingkat perputaran karyawan menurut Muhammad dan Fajrianti, (2013) adalah keadilan organisasi, dimana bahwa persepsi keadilan organisasi mempengaruhi tingkat keinginan keluar karyawan dalam sebuah organisasi. Maria dan Sunjoyo, (2010), seorang pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip keadilan saat memberi atau membuat sebuah keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan di sekitarnya. Jadi, apabila seorang karyawan merasa diperlakukan secara adil di tempatnya bekerja maka ia akan merasa puas dan tidak akan pernah untuk berfikir pergi meninggalkan organisasi tersebut.

Keadilan organisasi sendiri juga mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dimana seorang karyawan akan merasa puas bekerja di suatu perusahaan apabila dirinya merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Karyawan yang cenderung merasa tidak mendapatkan suatu keadilan di organisasi seperti perlakuan pimpinan yang berbeda beda kepada para karyawannya cenderung akan membuat beberapa karyawan memilih untuk keluar dari organisasi. Karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil saat bekerja akan memiliki tingkat

kepuasan kerja yang rendah yang dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan membuat karyawan tersebut mengambil langkah untuk keluar dari organisasi (Al-Zu'bi, 2010).

Permasalahan seperti kurangnya keadilan dalam sebuah organisasi dan rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam tempat kerjanya tersebut dapat mengakibatkan tingginya tingkat perputaran karyawan yang dimana tingkat perputaran karyawan tersebut bisa terjadi di tiap organisasi mana saja tidak terkecuali juga dalam industri perhotelan yang dimana dalam hal ini ditemukan adanya indikasi yang menyebabkan tingginya tingkat perputaran karyawan Alila Manggis hotel pada periode tahun 2014. Alila Manggis Hotel sendiri adalah sebuah organisasi yang berjalan dalam bidang jasa yang menyediakan pelayanan jasa bagi para tamu atau konsumen seperti jasa menyewakan kamar untuk menginap, pelayanan spa dan restaurant. Alila Manggis Hotel diindikasikan memiliki masalah yang berkaitan dengan tingginya keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi dimana itu dikarenakan karena tingginya tingkat perputaran karyawan yang terjadi di hotel tersebut pada tahun 2014 seperti dapat dilihat dalam tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Data *Turnover* karyawan Alila Manggis Hotel tahun 2012-2014**

Tahun	Jumlah (orang)	Karyawan Masuk (orang)	Karyawan Masuk (%)	Karyawan Keluar (orang)	Karyawan Keluar (%)
2012	121	4	3.30	5	4.13
2013	123	8	6.50	2	1.63
2014	128	10	7.81	12	9.38

Sumber : *HRD* Alila Manggis Hotel (2015)

Seperti yang dapat dilihat pada tabel 1. Fenomena keluarnya karyawan Alila Manggis Hotel pada tahun 2013 dan 2014 mengalami perubahan yang sangat signifikan. Pada tahun 2013 karyawan yang keluar hanya sebanyak 2 orang tetapi pada tahun 2014 mengalami peningkatan yang sangat tinggi yaitu 12 orang karyawan memutuskan untuk keluar dari Alila Manggis Hotel. Keluarnya para karyawan pada tahun 2014 pun didasari dengan berbagai macam alasan yang mendukung mereka memantapkan keputusan pada akhirnya untuk keluar dari hotel. Fenomena tingkat perputaran karyawan yang terjadi pada Alila Manggis Hotel dan berujung pada keluarnya karyawan dapat membawa dampak negatif dan dapat mengganggu kinerja dari Alila Manggis Hotel yang dikarenakan perputaran karyawan dapat menelan biaya yang tinggi. Ghorbanalizedeh, (2012) mengatakan bahwa biaya yang diakibatkan oleh keluarnya tenaga kerja jauh lebih besar dibandingkan apabila pihak hotel menggaji para karyawannya dengan gaji yang tinggi. Oleh karena itu perlu dilakukan tindakan untuk mengurangi tingkat perputaran karyawan pada batas yang dapat diterima.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian antara lain sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap keinginan keluar karyawan Alila Manggis Hotel ?
- 2) Bagaimana pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Alila Manggis Hotel ?
- 3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan Alila Manggis Hotel ?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap keinginan keluar karyawan Alila Manggis Hotel.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan Alila Manggis Hotel.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar karyawan Alila Manggis Hotel.

Seorang pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan (Maria dan Sunjoyo,2010) karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat terhadap keadilan di sekitarnya. Pimpinan yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam membuat keputusan yang diambilnya akan berisiko menyebabkan timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat perpindahan karyawan, tingkat absensi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan itu sendiri. Penelitian Penelitian yang dilakukan sebelumnya mengatakan keadilan organisasi (*organizational justice*) memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar (Owolabi, 2012). Hubungan antara Keadilan organisasi dengan keinginan keluar menurut penelitian yang dilakukan Daromes (2006) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianti, (2013) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian penelitian yang dilakukan sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar karyawan

Keadilan organisasi berkaitan dengan persepsi karyawan apakah mereka sudah diperlakukan secara adil di tempat kerja atau sebaliknya dan apabila karyawan sudah merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, karyawan akan merasa puas atas kerjanya dan akan meningkatkan kinerjanya. Penelitian sebelumnya mengatakan keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ghaziani *et al*, 2012). Pada penelitian yang dilakukan Bakhshi *et al*, (2009) juga ditemukan pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Lalu Hasmarini dan Yuniawan (2008) juga menambahkan bahwa keadilan organisasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan pemaparan landasan teori dan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hubungan antara Kepuasan Kerja dan keinginan keluar menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) adalah dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap individu karyawan untuk menentukan tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Jika individu tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk meninggalkan organisasi. Begitu juga sebaliknya jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan dengan wajar mereka

tidak akan meninggalkan organisasi. Penelitian lainnya mengatakan bahwa alasan karyawan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang didapat (Mahdi *et al*, 2012) Masalah kepuasan kerja menurut AWS Wasposito *et al*, (2013) merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja (*Turnover intention*) dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya. Jadi, semakin rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga memunculkan pemikiran mereka untuk meninggalkan pekerjaannya.

H<sub>3</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Keinginan keluar

#### **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antar variabel dan bagaimana tingkat ketergantungan antara variabel dependen dan variabel independen. Lokasi Penelitian ini bertempat pada Alila Manggis Hotel yang dimana di hotel ini ditemukan adanya indikasi masalah seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi yang menyebabkan tingginya tingkat *turnover* beberapa tahun terakhir. Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah, keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar. Alasan dilakukan penelitian ini adalah untuk menekan tingkat keinginan keluar karyawan pada alila manggis hotel karangasem, Bali. Objek dalam penelitian ini adalah

pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan pada Alila Manggis Hotel.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen adalah Keadilan Organisasi. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai gambaran secara umum tentang persepsi atau pemikiran tentang keadilan yang berlaku di tempat mereka bekerja (Robbins, 2006). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel endogen adalah kepuasan kerja dan Keinginan keluar. Kepuasan Kerja dapat diartikan sebagai penilaian yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, puas ataupun tidak mereka terhadap aspek aspek dalam pekerjaannya.

Nasution, (2009) keinginan keluar yaitu keinginan berpindah yang dimana belum masuk tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja yang lainnya. Model perputaran karyawan yang dikemukakan March dan Simon, 1958 (dalam Witasari, 2009) memperkirakan bahwa keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi dan mencari kerja di tempat lain yaitu penilaian mengenai posisinya saat ini berkenaan dengan ketidakpuasan mereka di tempat kerjanya sekarang. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung akan berperilaku loyal terhadap perusahaan tempatnya bekerja (Karim dan Rehman, 2012). Keinginan keluar yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu *turnover voluntary* atau model sukarela yaitu keinginan karyawan untuk keluar tanpa ada paksaan dari pihak lain.

Data Kuantitatif yaitu data jumlah karyawan di Alila Manggis Hotel dan juga data jumlah karyawan yang masuk dan keluar dari hotel. Juga data primer

yang langsung didapat dari karyawan Alila Manggis Hotel dengan cara penyebaran kuisisioner. Data kualitatif dalam penelitian ini merupakan gambaran umum seperti sejarah, dan struktur organisasi Alila Manggis Hotel.

Sumber primer yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan. Data primer yang didapat dalam penelitian ini seperti data yang didapatkan dengan observasi dan kuesioner mengenai pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar disebarkan kepada responden yaitu karyawan pada Alila Manggis Hotel. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh bukan dari hasil pengumpulan dan pengolahan sendiri oleh peneliti, namun dilakukan oleh orang lain atau lembaga tertentu. Meskipun begitu, data sekunder sangat mendukung permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu data mengenai keberadaan, kondisi, sejarah dan jumlah karyawan pada Alila Manggis Hotel.

**Tabel 2.**  
**Data karyawan Alila Manggis Hotel**

No	Divisi atau Bagian	Jumlah Karyawan (orang)
1	<i>Finance</i>	11
2	<i>FB Product</i>	21
3	<i>FB Service</i>	11
4	<i>Front Office</i>	20
5	<i>Gardener</i>	6
6	<i>Housekeeping</i>	20
7	<i>Human Resources</i>	2
8	<i>POMEC</i>	11
9	<i>Sales &amp; Marketing</i>	9
10	<i>Security</i>	8
11	<i>SPA</i>	9
<b>Total</b>	<b>Jumlah/Total</b>	<b>128</b>

Sumber : *HRD* Alila Manggis Hotel (2015)

Menurut Sugiyono (2008:72) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Tujuan diadakan populasi yaitu agar dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 128 orang seperti dapat dilihat dalam tabel 2 yaitu jumlah seluruh karyawan pada Alila Manggis Hotel.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik probability sampling yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel yang meliputi simple random sampling karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Sugiyono,2010:78)

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = batas toleransi kesalahan (5%)

jadi untuk menentukan jumlah sampel dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{128}{1 + 128 (0,05^2)}$$

n = 96,97 dibulatkan menjadi 97

setelah didapat perhitungan hasil sampel sebanyak 97 orang, maka didapatkanlah pembagian sampel seperti pada tabel 3. berikut :

**Tabel 3.**  
**Data sampel karyawan**

No	Divisi atau Bagian	Jumlah Karyawan (populasi)	Jumlah karyawan (Sampel)
1	<i>Finance</i>	11	8
2	<i>FB Product</i>	21	16
3	<i>FB Service</i>	11	8
4	<i>Front Office</i>	20	15
5	<i>Gardener</i>	6	5
6	<i>Housekeeping</i>	20	15
7	<i>Human Resources</i>	2	2
8	<i>POMEC</i>	11	8
9	<i>Sales &amp; Marketing</i>	9	7
10	<i>Security</i>	8	6
11	<i>SPA</i>	9	7
<b>Jumlah / Total</b>		<b>128</b>	<b>97</b>

Sumber : HRD Alila Manggis Hotel (2015)

Penentuan sampel di masing-masing divisi dapat dilakukan dengan menggunakan cara *stratified random sampling*. Pengertian *stratified random sampling* adalah pengambilan sampel berstrata dimana populasi dikelompokkan dalam strata tertentu kemudian diambil sampel secara random dengan proporsi yg seimbang sesuai dengan posisi dalam populasi.

$$Nk = (Pk/P)N$$

Pk = jumlah anggota yang terdapat di dalam stratum ke-k.

P = jumlah anggota populasi seluruhnya.

N = banyaknya anggota yang dimasukkan ke dalam sampel yang biasanya dinamakan besar sampel.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Besar sampel dalam penelitian ini adalah 97 orang yang dimana didapat dari perhitungan rumus slovin.

Teknik observasi adalah teknik pengumpulan data yang memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik wawancara dan kuesioner. Teknik

observasi tidak terbatas pada orang tetapi juga obyek-obyek alam lainnya. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila, peneliti atau pengumpul data berkenan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Teknik wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, saat peneliti ingin melakukan studi untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang mendalam dimana jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik kuesioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet.

Skala yang digunakan dalam metode pengukuran data ini adalah skala likert (Sugiyono,2010:132) yang dimana skala likert mempunyai lima tingkatan yang merupakan skala jenis ordinal. Dengan Skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Dimana setiap jawaban diberi skor dengan perbandingan sebagai berikut :

Sangat setuju ( SS )	= 5
Setuju ( S)	= 4
Netral ( N)	= 3
Tidak Setuju ( TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju ( STS)	= 1

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis path (*path analysis*) yang dimana teknik analisis *path* dapat didefinisikan sebagai perluasan dari analisis linier berganda dalam memperkirakan hubungan kausalitas antara yang telah ditetapkan berdasarkan teori. Analisis jalur digunakan untuk menentukan hubungan 3 variabel atau lebih dalam mengkonfirmasi dan menolak hipotesis (Ghozali, 2011:249). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Dasar perhitungan koefisien jalur adalah analisis korelasi dan regresi dan dalam perhitungannya menggunakan *software* dengan program SPSS for *windows*. (Riduwan dan Kuncoro,2011:2). Riduwan dan Kuncoro (2011:152) mengatakan ada langkah langkah yang harus dilakukan dalam menganalisis data dengan menggunakan *path analysis* yaitu: Merumuskan hipotesis dan persamaan structural.

Persamaan Sub-struktural 1

$$Y_1 = \beta_{y_1x} X + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

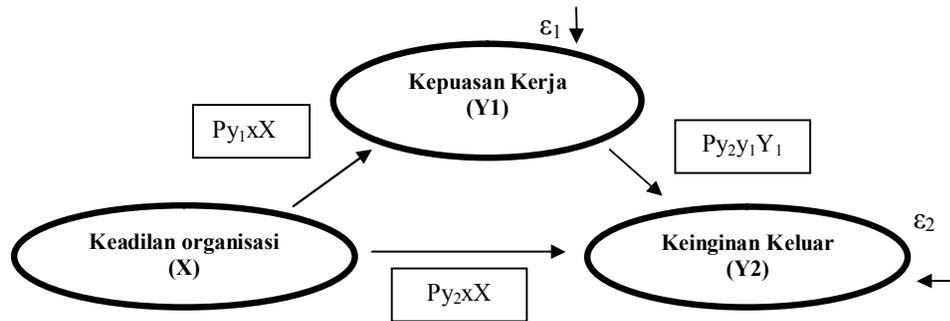
Persamaan Sub-struktural 2

$$Y_2 = \beta_{y_1x} X + \beta_{y_2y_1} Y_1 + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan

- $X_1$  = Keadilan organisasi
- $Y_1$  = Kepuasan kerja
- $Y_2$  = Keinginan keluar
- $\beta_{y_1x} X + \beta_{y_2y_1} Y_1$  = Koefisien regresi variabel
- $e_1, e_2$  = error

Langkah berikutnya adalah menentukan bentuk diagram koefisien jalur.



**Gambar 1. Diagram Koefisien Jalur**  
 Sumber : Salleh *et al* (2012) & Kristanto, dkk (2014)

Langkah selanjutnya adalah Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan). Menghitung koefisien jalur secara individual. Meringkas dan menyimpulkan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal ataukah tidak. Dalam penelitian ini, dapat dilakukan dengan melihat hasil Uji Komogorov Sminarnov. Apabila Asymp. Sig (2-tailed) >  $\alpha$  (0,05) maka dikatakan data terdistribusi normal (Ghozali, 2012:164). Berikut hasil pengujian uji noemalitas pada model I, dan model II.

**Tabel 4.**  
**Kolmogorov-Smirnov Tes model I**

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,28438887
Most Extreme Differences	Absolute	,072
	Positive	,053
	Negative	-,072
Test Statistic		,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber : data primer diolah, (2015)

Hasil *output* SPSS menyatakan bahwa sig. (2-tailed) sebesar 0,200 sedangkan tingkat signifikan yang digunakan adalah 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data yang diuji menyebar normal karena nilai sig. (2-tailed) lebih dari 0,05 ( $0,200 > 0,05$ ).

**Tabel 5.**  
**Kolmogorov-Smirnov Tes model II**

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,22689409
Most Extreme Differences	Absolute	,109
	Positive	,078
	Negative	-,109
Test Statistic		,109
Asymp. Sig. (2-tailed)		,064 <sup>c</sup>

Sumber : data primer diolah, (2015)

Hasil *output* SPSS menyatakan bahwa sig. (2-tailed) sebesar 0,64 sedangkan tingkat signifikan yang digunakan adalah 0,05. Menunjukkan bahwa dalam uji *kolmogorov-smirnov* model II sig. (2-tailed) lebih besar dari 0,005 ( $0,64 > 0,05$ ). Maka diasumsikan data dalam penelitian ini sudah berdistribusi normal.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Pada model I hanya terdapat satu variabel bebas yaitu kepuasan kerja sehingga tidak perlu dilakukan uji multikolinearitas. Uji multikolinearitas untuk mengetahui korelasi antar variabel bebas, sedangkan pada model I hanya terdapat satu variabel bebas.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Model II**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 Keadilan organisasi	,542	1,843
Kepuasan kerja	,542	1,843

Sumber: data primer diolah, (2015)

Hasil *output* SPSS uji multikolinearitas pada model kedua pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* lebih dari 10% dan *Varians Inflation Factor* (VIF) masing-masing kurang dari 10. Hasil nilai *tolerance* dan VIF pada variabel Keadilan organisasi yaitu sebesar 0,542 dan 1,843; nilai *tolerance* dan VIF pada variabel Kepuasan kerja sebesar 0,542 dan 1,843. Disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Model I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,716	,085		8,465	,000
	Keadilan organisasi	-,047	,078	-,061	-,598	,552

Sumber : data primer diolah, (2015)

Berdasarkan *output* SPSS dilihat bahwa nilai signifikansi secara simultan dan parsial lebih besar dari 0.05. Ini berarti bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap absolute residual, baik secara serempak maupun parsial. Dengan demikian model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Model II**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,448	,198		7,305	,000
	Keadilan organisasi	,086	,203	,051	,425	,672
	Kepuasan kerja	,082	,155	,063	,530	,598

Sumber : data primer diolah, (2015)

Berdasarkan *output* SPSS dilihat bahwa nilai signifikansi secara simultan dan parsial lebih besar dari 0.05. Ini berarti bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap absolute residual, baik secara serempak maupun parsial. Dengan demikian model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

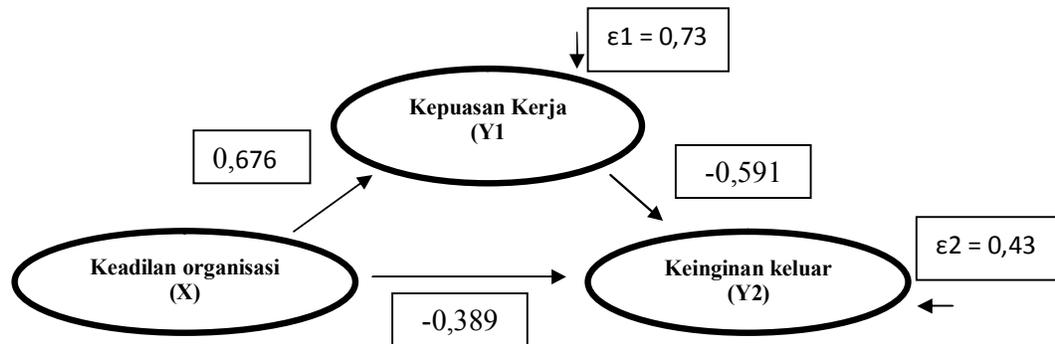
Penelitian ini menggunakan teknik analisis data dengan analisis jalur (*path*) untuk menguji hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung keadilan organisasi, kepuasan kerja dan keinginan keluar. Penyelesaian analisis jalur tersebut dibagi menjadi dua model yaitu model pertama pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan model kedua adalah pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan keluar. Adapun langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut.

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,458} = 0,73$$

Nilai *R square* pada model I adalah 0,458 artinya pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 45,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,811} = 0,43$$

Nilai *R square* pada model II adalah 0,811, artinya pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap keinginan keluar sebesar 88,1% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar model.



**Gambar 2 Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar**

Sumber: data primer diolah, (2015)

Pengaruh keadilan organisasi terhadap keinginan keluar dengan nilai *standardized coefficients beta* yaitu -0,389 yang dimana mengindikasikan arah negatif. Berarti dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan keluar. Pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai *standardized coefficients beta* yaitu 0,676 yang dimana mengindikasikan arah positif. Berarti dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan keluar dengan nilai *standardized coefficients beta* yaitu -0,591 yang dimana mengindikasikan arah negatif. Berarti dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap keinginan keluar.

**Tabel 9.**  
**Rekapitulasi Output Model I**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,908	1,330		2,938	,004
	Keadilan organisasi	,179	,020	,676	8,951	,000
<b>R Square = 0,458</b>				<b>F hitung = 80,124</b>		
<b>Adj R Square = 0,452</b>				<b>Probabilitas/sig = 0,000</b>		

Sumber : data primer diolah, (2015)

Dari hasil perhitungan didapatkan perbandingan nilai sig.t sebesar 0,000 kurang dari nilai sig. yang digunakan ( $0,000 \leq 0,05$ ), ini menunjukkan bahwa model I berpengaruh signifikan. Nilai beta pada *standardized coefficients* adalah 0,676 yang mengindikasikan arah positif. Berdasarkan hasil perhitungan dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima.

**Tabel 10.**  
**Rekapitulasi output model II**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	25,483	,875		29,107	,000
	Keadilan organisasi	-,109	,017	-,389	-6,383	,000
	Kepuasan kerja	-,628	,065	-,591	-9,710	,000
<b>R Square = 0,811</b>				<b>F Hitung = 201,742</b>		
<b>Adj R Square = 0,807</b>				<b>Probabilitas/sig = 0,000</b>		

Sumber : data primer diolah, (2015)

Dari hasil perhitungan yang didapatkan perbandingan nilai sig.t sebesar 0,000 kurang dari nilai sig. yang digunakan ( $0,000 \leq 0,05$ ), ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan. Nilai beta pada *standardized coefficients* adalah -0,591 yang mengindikasikan arah negatif. Berdasarkan hasil perhitungan

dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terhadap keinginan keluar memiliki pengaruh negatif dan signifikan yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima.

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path*), maka dapat dihitung pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dari model penelitian. Berikut adalah tabel perhitungan pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel.

**Tabel 11.**  
**Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total Variabel Keadilan organisasi, Kepuasan kerja, dan Keinginan keluar.**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung (Melalui Kepuasan kerja)	Pengaruh Total
Keadilan organisasi ke keinginan keluar	-0,389	-0,399	-0,788
Keadilan organisasi ke kepuasan kerja	0,676	-	0,676
Kepuasan kerja ke keinginan keluar	-0,591	-	-0,591

Sumber: data primer diolah, (2015)

Hasil menunjukkan bahwa keadilan organisasi dapat berpengaruh langsung ke keinginan keluar dan dapat juga berpengaruh tidak langsung dari keadilan organisasi ke kepuasan kerja lalu ke keinginan keluar.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh Langsung} &= -0.389 \\ \text{Pengaruh Tidak Langsung} &= (0,676 \times -0,591) = -0,399 \\ \text{Total pengaruh} &= -0.389 + -0,399 = -0.788 \end{aligned}$$

Kesimpulannya, pengaruh tidak langsung sebesar -0.399 lebih besar dari pengaruh langsung -0,389, yang berarti kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap keinginan keluar.

Pemeriksaan validitas model dapat dilakukan dengan menghitung koefisien determinan total.

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2(Pe_2)^2 \\ &= 1 - (0,73)^2(0,43)^2 \\ &= 0,902 \end{aligned}$$

Variasi data yang dipengaruhi oleh model sebesar 90,2% artinya informasi yang terkandung dalam data sebesar 90,2% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 9,8% dijelaskan oleh variabel diluar model.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Artinya keadilan organisasi yang kuat akan menurunkan tingkat keinginan keluar karyawan hotel. Semakin kuat keadilan organisasi dari pihak hotel kepada para karyawannya maka akan membuat rendahnya tingkat keinginan keluar karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian -penelitian yang dilakukan sebelumnya yang mengatakan keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar (Owolabi, 2012). Dan Hubungan antara Keadilan organisasi dengan keinginan keluar menurut penelitian yang dilakukan Daromes (2006) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianti, (2013) mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tingginya tingkat keadilan organisasi membuat semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan saat bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang

mengatakan keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Ghaziani *et al*, 2012), Begitu juga pada penelitian yang dilakukan Bakhshi *et al*, (2009) juga ditemukan pengaruh positif antara keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Lalu Hasmarini dan Yuniawan (2008) juga menambahkan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Dimana ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan selama bekerja akan membuat semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini sesuai menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) dimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap individu karyawan untuk menentukan tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Jika individu tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung untuk meninggalkan organisasi. Begitu juga sebaliknya jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan kepuasan dengan wajar mereka tidak akan meninggalkan organisasi. Penelitian lainnya mengatakan bahwa alasan karyawan untuk pergi meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja yang didapat (Mahdi *et al*, 2012) Masalah kepuasan kerja menurut AWS Wasposito *et al*, (2013) merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat kerja sebelumnya.

Implikasi yang didapat dari hasil penelitian ini adalah pihak hotel dapat mengetahui bahwa faktor faktor penyebab karyawan memiliki persepsi untuk keluar dan akhirnya memutuskan untuk pergi adalah karena rendahnya rasa keadilan organisasi dan kepuasan kerja yang didapat mereka dari pihak hotel. Oleh karena itu maka pihak hotel dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan cara bersikap adil kepada seluruh karyawan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka agar dapat menghindari tingginya tingkat perputaran karyawan yang terjadi.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka diperoleh simpulan keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan keluar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan oleh karyawan maka akan membuat semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan itu sendiri dari pekerjaannya saat ini. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan membuat semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan keluar. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja maka akan mengakibatkan semakin rendah tingkat keinginan karyawan untuk keluar dari tempatnya bekerja saat ini.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan simpulan yang diperoleh maka dapat dikemukakan saran bagi hotel, disarankan agar lebih memperhatikan hak-hak karyawan pada saat akan membuat keputusan terkait dengan pekerjaan mereka. Karena dengan memperhatikan hak-hak karyawan sebelum mengambil sebuah keputusan, karyawan akan merasa diberlakukan secara adil oleh pihak hotel dan membuat keinginan karyawan untuk keluar dari hotel semakin kecil. Saran yang kedua yaitu untuk lebih sering mengadakan kegiatan bersama para karyawan seperti *outbond*, *games*, temu keluarga karyawan, yang dimana akan membuat para karyawan akan semakin akrab dengan pimpinan dan juga semakin akrab dengan rekan kerja mereka. Dengan saling mengenalnya satu karyawan dengan karyawan lainnya maka akan membuat karyawan memiliki persepsi yang puas terhadap tempat kerjanya saat ini dan dapat menekan keinginan keluar para karyawan. Saran yang ketiga yaitu pihak hotel dapat lebih meningkatkan perhatiannya kepada para karyawan seperti apakah karyawan tersebut sedang terlibat masalah atau tidak agar karyawan merasa diperhatikan dan juga pihak hotel dapat menjamin kesempatan berkarir para karyawannya, yang dimana tujuannya untuk membuat karyawan merasa tidak ada tempat lain yang lebih bagus daripada tempat nya bekerja saat ini.

## REFERENSI

- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. "A study of relationship between organizational justice and job satisfaction." *International Journal of Business and Management* 5 (12) : pp102-109
- Aydogdu, Sinem, and Baris Asikgil. 2011. "An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention." *International Review of Management and Marketing* 1 (3) : pp43-53.

- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, and Ekta Rani. 2009. "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment." *International journal of Business and Management* 4.(9) : p145.
- Daromes, Fransiskus Eduardus. 2006. *Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia*. Dissertasi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Ghorbanalizadeh Ghaziani, Fatemeh, Ali Mohammad Safania, and Seyed Morteza Tayebi. 2012. "Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective." 179-188.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi ke-5 Semarang : UNDIP
- Grant, Ken, David W. Cravens, George S. Low, William C. Moncrief. "The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople." *Journal of the Academy of Marketing Science* 29.2 : pp165-178.
- Handaru, Agung Wahyu dan Muna, Nailul.2012. Pengaruh kepuasan gaji dan komitmen organisasi terhadap intesi *turnover* pada divisi PT. Jamsostek. *Jurnal riset manajemen sains Indonesia (JAMSI)* 3(1) pp 2-18
- Handoko, T.H.2008 : manajemen personalia dan sumber daya manusia. BPFE . yogyakarta
- Hasmarini, Dwi Penny, and Ahyar Yuniawan. 2008. "Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif". *Jurnal Bisnis Strategi* 17 (1): pp99-118.
- Johan, Rita. 2002. "Kepuasan kerja karyawan dalam lingkungan institusi pendidikan." *Jurnal Pendidikan Penabur* 1 (1) : pp 6-31.
- Karim, Faisal, and Omar Rehman. 2012. "Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan." *Journal of Business Studies Quarterly* 3 (4) : pp 92-104.
- Kristanto, Sentot, I. Ketut Rahyuda, dan I. Gede Riana. 2014. "Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Komitmen, Dan Intensi Keluar di PT Indonesia Power UPB Bali." *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 3 (06) pp25-80
- Mahdi, A.F., Zaid, M.M.Z., Roslan, M.M.N., Asmadi A,S., and Sulaiman, A.A.N. 2012. "The Relationship between Job Satisfaction And Turnover Intention." *American Journal of Applied Sciences* 9 (9) : pp1518-1526.

- Maria, Ruthh dan Sunjoyo.2010, Pengaruh organizational Justice terhadap outcome measures. Jurnal manajemen. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung,10(1) pp11-25
- Mudiartha Utama, Ni Wayan Mujiati, Komang Ardana. 2001. Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia. UPT Universitas Udayana : Denpasar.
- Muhammad Meru dan Fajrianti.2013. Pengaruh keadilan organisasi terhadap intense turnover pada karyawan arsitek dan konstruktor di Surabaya.Jurnal psikologi industry dan organisasi.Fakultas psikologi airlangga,2(1) pp83-88
- Nasution, Wendi Amsuri. 2009. "Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover pada call center Telkomsel di Medan." *Jurnal MANDIRI ISSN 19 (07) : 4158.*
- Owolabi, Ademola B. 2012. "Effect of organizational justice and organizational environment on turn-over intention of health workers in Ekiti state, Nigeria." *Research in World Economy 3 (1) : p28.*
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad.2012. *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis ( Analisis Jalur )*. Cetakan Keempat. Bandung: ALFABETA
- Robbins, Stephen P. 2006. Organizational Behaviour. Tenth edition. Edisi Bahasa Indonesia. Pt indeks kelompok gramedia
- Salleh, R., Mishaliny, N.S., and Haryani, H. 2012. Job Satisfaction, organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *World Academy Of Science, Engineering and Technology, 72 (1)*, pp: 316-323
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Penerbit Alfabeta. Bandung
- \_\_\_\_\_. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Waspodo, Agung AWS, Nurul Chotimah Handayani, and Widya Paramita. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Pada karyawan PT, Unitex di Bogor." *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) | Vol 4 (1) pp 98-113*
- Witasari, Lia. 2009. *Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (studi empiris pada Novotel Semarang)*. Diss. Universitas Diponegoro.
- Yaqin, Muhammad Aunil. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Karyawan KJPP Toha, Okky,

Heru & Rekan Cabang Surabaya." *Jurnal Ilmu Manajemen*, volume 1 nomor 2

Yücel, İlhami. 2012. "Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study." *International Journal of Business and Management* 7 (20) : p44.