

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KOMITMEN, DAN INTENSI KELUAR DI PT INDONESIA POWER UBP BALI

Sentot Kristanto ⁽¹⁾
I Ketut Rahyuda ⁽²⁾
I Gede Riana ⁽³⁾

⁽¹⁾ Program Pascasarjana Universitas Udayana, Bali - Indonesia
⁽²⁾⁽³⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali - Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional (distributif, prosedural, dan interaksional) terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intensi keluar di PT Indonesia Power UBP Bali. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai mulai jenjang Pelaksana sampai Penyelia Atas dengan metode sensus, sehingga anggota populasi yang berjumlah 230 orang seluruhnya menjadi sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, dan 5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar.

Kata Kunci : Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Komitmen, Intensi Keluar

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational justice (distributive, procedural, and interactional) to job satisfaction and its impact to commitment and turnover intention in PT Indonesia Power UBP Bali. The population were all of the employees from Officer Level to Senior Supervisor Level. Census methods were used, with the member of population takes 230 employees as the sample of this study. The results showed that 1) distributive justice affects job satisfaction positively but insignificantly, 2) procedural justice affects job satisfaction positively and significantly, 3) interactional justice affects job satisfaction positively and significantly, 4) job satisfaction affects commitment positively and significantly, and 5) job satisfaction affects turnover intention positively and significantly.

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

PENDAHULUAN

Seiring dengan perubahan regulasi dalam bidang kelistrikan, PT PLN (Persero) dan anak perusahaannya bukan lagi pemain tunggal dalam bidang tersebut. Khususnya pada sektor pembangkitan, investor diberikan ruang seluas-luasnya untuk berinvestasi dalam bidang ini. Pertumbuhan konsumsi listrik yang setiap tahun di atas 8% dan keterbatasan dana yang dimiliki pemerintah menyebabkan sektor swasta diajak berperan serta untuk mencukupi kebutuhan tersebut. PT Indonesia Power, sebagai anak perusahaan PT PLN, bersama dengan

perusahaan swasta lainnya, berkompetisi untuk merebut pasar listrik yang terus tumbuh tersebut.

Selain berperan sebagai entitas bisnis, PT Indonesia Power sebagai kepanjangan tangan PT PLN berperan strategis dalam mengamankan pasokan listrik. Khususnya UBP Bali, selain dari sisi pasokan karena merupakan satu-satunya pembangkit yang beroperasi di pulau Bali, juga berperan sebagai penyangga dalam menstabilkan tegangan pasokan listrik yang disalurkan melalui kabel laut. Peran sumber daya manusia yang profesional, taat kepada SOP, dan inovatif diharapkan mampu menjaga keandalan mesin-mesin pembangkit yang pada gilirannya menunjang keamanan sistem kelistrikan secara keseluruhan.

Dengan mempertimbangkan keinginan UBP Bali untuk memenangkan kompetisi dan berhasil memainkan perannya dalam sistem kelistrikan, maka pengelolaan sumber daya manusia juga menjadi penting, terutama terkait dengan kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar yang dihasilkan dari keadilan yang dirasakan karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan sistem manajemen berbasis kompetensi untuk menghasilkan karyawan yang mampu menjamin keandalan unit pembangkit.

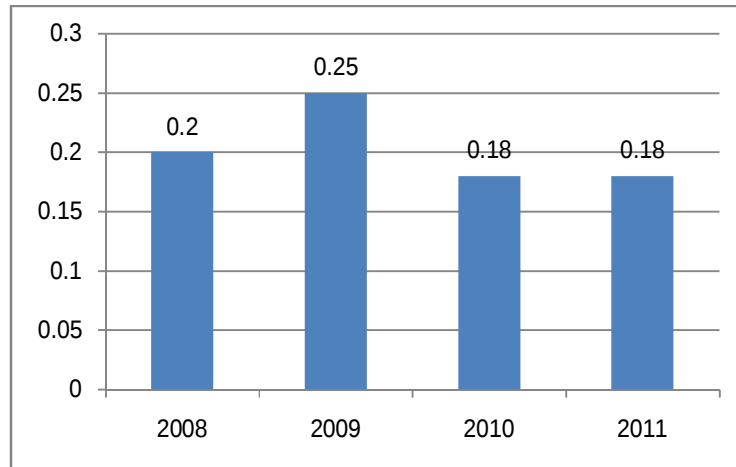
Untuk mendapat gambaran tentang persepsi karyawan, maka PT Indonesia Power setiap tahun mengadakan survey *Human Resource Satisfaction & Engagement (HRSE)*. Macey *et al.* (2009) mendefinisikan *employee engagement* sebagai kesadaran dan kesediaan individu untuk memfokuskan seluruh energi, menunjukkan personal inisiatif, kemauan adaptasi, berusaha keras, dan gigih untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pada aspek *engagement* ini, ditanyakan beberapa hal terkait komitmen dan intensi keluar., antara lain :

- 1) Saat ini saya tidak berencana untuk keluar dari Indonesia Power
- 2) Perusahaan mencerminkan nilai-nilai yang saya anut
- 3) Saya termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan atas pekerjaan saya
- 4) Saya sangat bersemangat untuk memecahkan permasalahan lama yang belum teratasi

(Diambil dari kuesioner survey HRSE PT Indonesia Power tahun 2011)

Tren indeks *engagement* karyawan seperti pada grafik dibawah ini :

Gambar 1 Grafik Indeks Engagement Pegawai



Sumber : Hasil HRSE PT Indonesia Power UBP Bali

Dari grafik di atas, terlihat bahwa tingkat *engagement* karyawan tidak stabil dan cenderung turun. Hal ini menarik untuk dicermati karena dampak dari pengelolaan SDM yang dari tahun ke tahun ditingkatkan kurang memberikan kontribusi terhadap tingkat keterlibatan karyawan.

Berdasarkan fakta tersebut, PT Indonesia Power perlu mengkaji kembali kebijakan-kebijakan SDM yang diterapkan. Selain berfokus pada profit, maka kewajiban etis dalam mengelola karyawan perlu menjadi bagian dari strategi perusahaan. Karyawan tentu saja menuntut kesejahteraan, tetapi sebenarnya yang mereka perlukan lebih dari itu. Pada konteks etis inilah, tema keadilan organisasional menjadi penting.

Keadilan organisasional telah dibuktikan menjadi anteseden bagi sikap dan perilaku karyawan. Sehingga konsep keadilan organisasional dan konsekuensinya perlu dipahami oleh para pengelola sumber daya manusia. Konsep ini penting bagi organisasi yang ingin mengembangkan kebijakan dan prosedur yang lebih dilembagakan.

Salah satu sikap karyawan yang banyak menjadi bahan penelitian dihubungkan dengan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam dunia yang kompetitif, tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mempertahankan karyawan yang kompeten. Kepuasan kerja diperlukan untuk menghasilkan perilaku karyawan yang fungsional di perusahaan. Bagi perusahaan, kepuasan kerja karyawannya berarti mereka termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai kinerja yang tinggi.

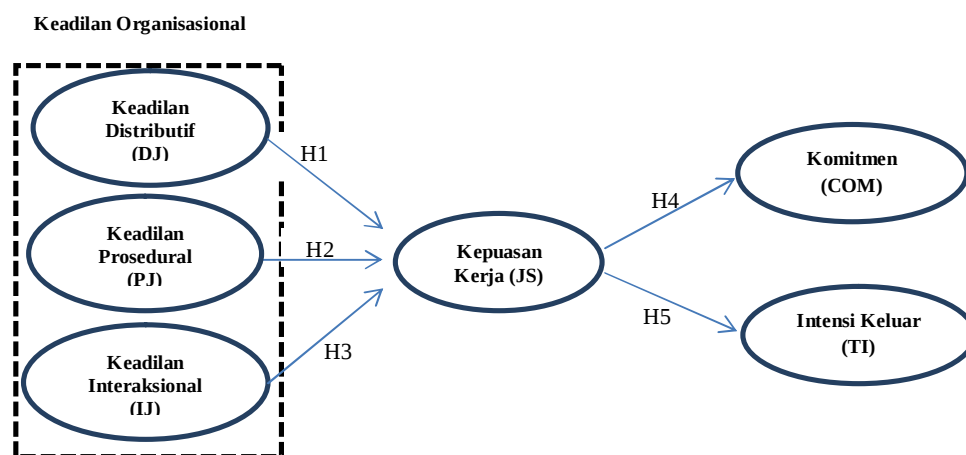
Seperti dalam banyak riset yang dilakukan, konsekuensi yang diperoleh dari pengelolaan keadilan organisasional adalah kepuasan kerja. Riset-riset tersebut antara lain dilakukan oleh Cohen-Carash dan Spector (2001), Mossholder *et al.* (1998), Masterson *et al.* (2000), dan McFarlin dan Sweeney (1992). Ketiga dimensi keadilan organisasional, yaitu distributif, prosedural, dan interaksional telah ditemukan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku karyawan, yaitu komitmen dan intensi keluar. Porter *et al.* (1974) menyatakan bahwa komitmen kepada pekerjaan disebabkan seorang individu percaya bahwa biaya meninggalkan organisasi sangat tinggi, sehingga individu sulit untuk keluar setelah mempertimbangkan investasi dan pengorbanan yang telah diberikan bagi organisasi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen dapat dinyatakan, semakin puas seorang karyawan maka semakin besar komitmen yang diberikan kepada perusahaan.

Seston *et al.* (2009) menyatakan bahwa ketidakpuasan individu terhadap pekerjaan telah lama dihubungkan dengan kesehatan mental yang buruk, khususnya dengan stress dan kecemasan. Pada tingkat organisasional hal itu menyebabkan rendahnya efektivitas organisasi, ketidakhadiran, tingginya perputaran karyawan, dan hasilnya adalah individu tersebut mengurangi jam kerja atau benar-benar keluar dari pasar tenaga kerja. Pada konteks

ini, pengaruh kepuasan kerja dapat dinyatakan semakin tinggi kepuasan seorang karyawan semakin rendah minat mereka untuk meninggalkan organisasi.

Sesuai dengan latar belakang di atas, terdapat lima tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Pertama, menguji pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Kedua, menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Ketiga, menguji pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Keempat, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen. Kelima, menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi keluar. Berdasarkan penelusuran terhadap hasil-hasil studi sebelumnya dan teori yang menjadi rujukan, maka kerangka penelitian ini dapat dituangkan dalam Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Penelitian

Sejarah keadilan organisasional berawal dari teori keadilan (Adams, 1963). Teori ini menyatakan bahwa orang membandingkan rasio antara hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan, misalnya imbalan dan promosi, dengan input yang mereka berikan dibandingkan rasio yang sama dari orang lain. Greenberg (1990) selanjutnya menjelaskan bahwa teori keadilan Adams dilengkapi dengan riset-riset lanjutan yang terkait dengan alokasi imbalan, merujuk pada konsep yang dikenal sekarang sebagai *keadilan distributif*. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan jumlah dan penghargaan yang dirasakan diantara individu-individu.

Selain keadilan distributif, aspek lain dalam keadilan organisasional adalah *keadilan prosedural*. Noe *et al.* (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Terdapat enam prinsip yang menentukan apakah orang merasa prosedur yang dijalankan sudah cukup adil, yaitu konsistensi, peniadaan bias, keakuratan informasi, kemungkinan koreksi, keterwakilan, dan kesantunan (Leventhal, 1976).

Dimensi terakhir dari keadilan organisasional adalah *keadilan interaksional*. Menurut Greenberg (1987) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu informasional dan interpersonal. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan keadilan interpersonal sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Sedangkan, keadilan informasional adalah persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan (Greenberg, 1987).

Dampak pengelolaan keadilan organisasional yang baik adalah meningkatnya kepuasan kerja. Odom *et al.* (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya adalah seberapa besar perasaan positif atau negatif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian afektif umum karyawan terkait pekerjaan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa keadilan organisasional merupakan antesenden dari kepuasan kerja. McFarlin dan Sweeney (1992) menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan dibanding prosedural. Terdapat penelitian lain yang memperlihatkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepuasan kerja (Mossholder *et al.*, 1998). Masterson *et al.* (2000) memperlihatkan keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja dibanding interaksional, meskipun keduanya berpengaruh signifikan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2 : Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H3 : Keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Salah satu dampak yang diperoleh dari kepuasan kerja adalah komitmen. McShane dan Von Glinow (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai perasaan terikat karyawan terkait dengan keterlibatan mereka pada organisasi. Meyer dan Allen (1991) membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi dengan, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen berkelanjutan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi.

Porter *et al.* (1974) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan konsep yang secara empiris berbeda. Mereka menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap utama seseorang terhadap pekerjaan dan cenderung dihubungkan dengan aspek-aspek lingkungan kerja, sehingga lebih cepat dibangun daripada komitmen, yang adalah tanggapan efektif kepada organisasi secara keseluruhan dan memerlukan pengukuran yang komprehensif terkait hubungan antara karyawan dengan organisasi.

Williams and Hazer (1986) menyatakan bahwa kepuasan kerja dengan sifat dinamis dan perubahannya yang cepat menghasilkan komitmen. Loi *et al.* (2006) menunjukkan orang-orang yang dikenal dengan tingkat komitmen yang tinggi tampaknya puas dengan pekerjaan mereka, hal itu akan meningkatkan kinerja, mengurangi tingkat ketidakhadiran dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Farrell dan Rusbult (1981) menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Mereka kemudian menemukan dalam model penelitian *longitudinal* (Rusbult dan Farrell, 1983) yang secara jelas menunjukkan bahwa

komitmen disebabkan secara langsung oleh kepuasan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen.

Selain terhadap komitmen, dampak yang diperoleh dari kepuasan kerja adalah terhadap intensi keluar. Hom dan Griffeth (1991) mendefinisikan intensi keluar sebagai kemungkinan yang diperkirakan sendiri oleh karyawan bahwa dia memiliki kesadaran dan sengaja ingin untuk secara permanen meninggalkan organisasi suatu saat. Mobley (1977) menyatakan bahwa terdapat proses psikologis dalam intensi keluar. Proses ini dimulai dari munculnya ketidakpuasan yang membangkitkan pikiran untuk keluar dari organisasi. Pikiran ini selanjutnya, mendorong individu untuk mencari pekerjaan dan mulai mempertimbangkan biaya akibat meninggalkan organisasi. Apabila biaya tersebut dapat dijangkau, individu mulai mencari pekerjaan baru. Proses berikutnya dalam upaya pencarian ini adalah mengevaluasi dan membandingkan alternatif-alternatif yang tersedia.

Hom dan Griffeth (1984) menguji validitas teori Mobley dan membuktikan bahwa ketidakpuasan membangkitkan pikiran individu untuk meninggalkan organisasi. Hom dan Griffeth (1991) mengulangi lagi pembuktian teori tersebut dengan menggunakan data *cross-sectional* dan *longitudinal* dan menemukan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menstimulasi kecenderungan perilaku umum untuk menarik diri, yang selanjutnya dapat menggerakkan intensi keluar yang lebih spesifik.

Farrell dan Rusbult (1981) melakukan dua buah studi yang didesain untuk mengeksplorasi kemampuan model investasi dalam memprediksi kepuasan kerja, komitmen, dan intensi keluar. Studi pertama dilakukan pada sebuah laboratorium yang dibuat seperti suasana kerja, dan studi kedua merupakan survei *cross-sectional* kepada para pekerja industri. Baik kepuasan kerja maupun komitmen berkorelasi dengan intensi keluar, tetapi

dibanding kepuasan kerja, komitmen berhubungan lebih kuat dengan intensi keluar.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar.

METODE

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dan data kualitatif, sedangkan responden diambil dari total populasi pegawai PT Indonesia Power UBP Bali mulai jenjang Pelaksana sampai Penyelia Atas yang berjumlah 230 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dengan pengukuran menggunakan Skala Likert. Melalui skala ini responden diminta memberikan tanggapan pada setiap pernyataan dengan memilih dalam rentang skala 1 sampai 5. Dari seluruh kuesioner yang didistribusikan, kembali sebanyak 183 buah, sehingga *response rate* sebesar 79,56%. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (93,4%), berada pada *grade Basic 2* (32,2%), bekerja di PLTD/G Pesanggaran (44,3%), jenjang jabatan Pelaksana (64,8%), dan mulai bekerja antara tahun 1990 – 1994 (31,1%).

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan koefisien korelasi $\geq 0,3$, maka butir instrument dinyatakan valid. Uji reliabilitas juga dilakukan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan, sehingga bila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama dengan teknik yang sama walaupun waktunya berbeda, maka hasil yang diperoleh akan sama. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Alpha Cronbach* $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 2010).

Pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji hubungan antarvariabel berbasis teori yang kuat sedangkan PLS yang berbasis varian lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghozali, 2008), karena tidak berdasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. PLS digunakan untuk

mengkonfirmasi teori, dan dapat juga untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antarvariabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan statistik deskriptif dapat digambarkan bahwa kepuasan kerja mencapai tingkat yang tinggi dilihat dari jumlah karyawan yang puas mencapai 70,5% dan yang sangat puas mencapai 22,4%. Komitmen mencapai tingkat yang tinggi dilihat dari jumlah karyawan yang komit mencapai 68,3% dan yang sangat komit mencapai 26,2%. Intensi keluar mencapai tingkat yang rendah dilihat dari jumlah karyawan yang memiliki intensi keluar rendah mencapai 39,9% dan yang sangat rendah mencapai 39,9%.

Menurut Ghazali (2008) terdapat dua pendekatan untuk menganalisis data dengan PLS. Pertama, analisis *measurement model* dan kedua adalah analisis *structural model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten. Kedua langkah bertujuan mengevaluasi reliabilitas dan validitas pengukuran sebelum digunakan dalam *full model*.

a. Measurement Model

Untuk menilai validitas *measurement model*, terdapat tiga kriteria yang digunakan, yaitu *composite reliability*, *convergent validity*, dan *discriminant validity*. Nilai *composite reliability* yang dapat diterima adalah diatas 0,7 (Ghozali, 2008).

Tabel 1
Composite Reliability & AVE

Variabel	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Keadilan Distributif	0.951153	0.829671
Keadilan Prosedural	0.870861	0.496865
Keadilan Interaksional	0.949782	0.678602
Kepuasan Kerja	0.898684	0.643127
Komitmen	0.902741	0.651193
Intensi Keluar	0.884648	0.719029

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 1 memperlihatkan kisaran *composite reliability* antara 0,88 – 0,95 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. *Convergent validity* diukur dengan dua kriteria (Ghozali, 2008), yaitu: (1) *indicator loadings* diatas 0,7; dan (2) *average variance extracted* (AVE) diatas 0,5. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal nilai *loading* 0,5 - 0,6 dianggap cukup memadai. Penelitian ini menggunakan batas *loading factor* sebesar 0,5. Dalam tabel 2 pada lampiran terlihat bahwa korelasi antara indikator dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena seluruh nilai *loading factor* diatas 0,5.

Pada tabel 1, terlihat bahwa pada konstruk **Keadilan Prosedural** nilai AVE dibawah 0,5. Sehingga dilakukan cara lain untuk menguji *discriminant validity*, yaitu dengan membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antarkonstruk.

Tabel 3
Latent Variable Correlations & Akar AVE

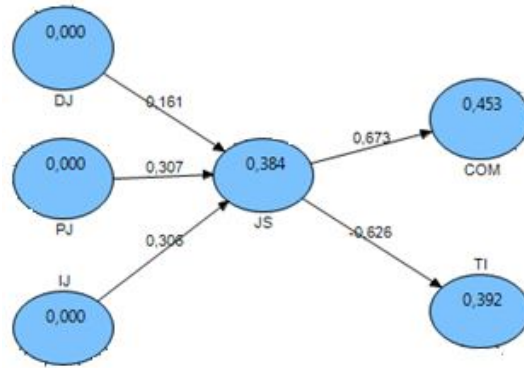
	COM	DJ	IJ	JS	PJ	TI
COM	0.806965					
DJ	0.450462	0.910863				
IJ	0.481439	0.249691	0.823773			
JS	0.672718	0.396718	0.500258	0.801952		
PJ	0.625556	0.518171	0.502632	0.544457	0.704887	
TI	-0.583704	-0.379475	-0.276678	-0.625791	-0.417933	0.847956

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 3 memperlihatkan nilai akar AVE (angka diagonal dalam tabel) lebih besar daripada korelasi antara satu konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga masing-masing konstruk memenuhi *discriminant validity* yang baik.

b. Structural Model

Tujuan dilakukannya pengujian model struktural adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel, nilai signifikansi, dan *R-square* model penelitian. Evaluasi model struktural dilakukan dengan menilai *R-square* konstruk dependen, uji t, dan signifikansi koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 2 : Model Struktural

Nilai *R-square* variabel **Kepuasan Kerja** adalah sebesar 0,384 yang artinya 38,4% *variance Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional* mampu dijelaskan oleh variabel **Kepuasan Kerja**, sedang sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai *R-square* variabel **Komitmen** dan **Intensi Keluar** masing-masing sebesar 0,452 dan 0,391 yang artinya 84,3% *variance Keadilan Distributif, Prosedural, Interaksional, dan Kepuasan Kerja* mampu dijelaskan oleh variabel **Komitmen** dan **Intensi Keluar** sedang sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Nilai *R-square* sebesar 0,843 menunjukkan bahwa model *baik* karena melebihi nilai yang direkomendasikan sebesar 0,67.

Evaluasi model selanjutnya dilakukan dengan menghitung *Q-square predictive relevance* sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{COM}^2) (1 - R_{JS}^2) (1 - R_{TI}^2)$$

$$= 0,794878$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai Q^2 mendekati nilai 1 sehingga dapat dinyatakan model struktural *fit* dengan data.

c. Pengujian Hipotesis

Acuan yang dipakai untuk menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight* pada tabel 4. Signifikansi parameter diuji dengan membandingkan

nilai $t_{\text{statistik}}$ dengan t_{tabel} , dimana nilai $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}}$ pada tingkat kepercayaan 0,05 sebesar 1,96 berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4
Result For Inner Weights

Variabel	Original Sample Estimate (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	Kesimpulan
DJ -> JS	0.161152	0.102907	1.565998	Tidak Signifikan
PJ -> JS	0.307391	0.102758	2.991420	Signifikan
IJ -> JS	0.305515	0.116350	2.625838	Signifikan
JS -> COM	0.672718	0.072443	9.286125	Signifikan
JS -> TI	-0.625791	0.076305	8.201229	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS

Model penelitian ini membuktikan bahwa keadilan organisasional menjadi anteseden bagi kepuasan kerja. Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan literatur tentang keadilan organisasional dan kepuasan kerja, dimana semakin baik persepsi tentang keadilan semakin tinggi pula kepuasan kerja dirasakan.

Beberapa penelitian sebelumnya memberikan hasil yang beragam tentang dimensi mana yang menjadi anteseden paling kuat bagi kepuasan kerja. McFarlin dan Sweeney (1992), Cohen-Carash dan Spector (2001), Nadiri dan Tanova (2010), dan McAuliffe *et al.* (2009) menyatakan bahwa keadilan distributif menjadi anteseden paling kuat, sedangkan Masterson *et al.* (2000) dan Lambert *et al.* (2007) menyatakan bahwa keadilan prosedural sebagai anteseden paling kuat. Penelitian ini sendiri menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi anteseden paling kuat, diikuti interaksional, dan distributif. Model penelitian ini juga mendukung literatur tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen dan intensi keluar. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen dan negatif terhadap intensi keluar.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini bertentangan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh McFarlin dan Sweeney (1992) di industri perbankan yang

menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan anteseden yang lebih kuat dibanding prosedural. Cohen-Carash dan Spector (2001) pada *meta-analysis* yang melibatkan 190 penelitian dengan 64.757 responden pada berbagai industri menyatakan bahwa keadilan distributif merupakan anteseden yang paling kuat dibanding prosedural dan interaksional. Sejalan dengan penelitian tersebut adalah yang dilakukan oleh Nadiri dan Tanova pada industri perhotelan (2010), McAuliffe *et al.* (2009) pada tenaga kesehatan, Zainalipour *et al.* (2010) pada guru sekolah menengah, dan Dundar dan Tabancali (2012) pada guru sekolah dasar.

Pada obyek penelitian sebelumnya pembayaran imbalan dapat dilakukan berdasarkan *output* atau jasa yang dihasilkan. Misalnya, di industri perbankan berupa insentif berdasarkan kredit atau produk perbankan lain yang berhasil dipasarkan, di industri perhotelan berupa insentif berdasarkan jumlah tamu yang dilayani atau produk hotel lain yang berhasil dijual, pada jasa kesehatan berdasarkan jumlah pasien yang dilayani, dan pada sekolah berdasarkan jumlah jam mengajar.

PT Indonesia Power bergerak dalam model industri yang unik, dimana proses bisnis yang terjadi adalah antara *Single Buyer* (PT PLN) dan *Multi Buyer* (perusahaan pembangkit). Seluruh daya yang dihasilkan oleh perusahaan pembangkit akan dibeli oleh PT PLN melalui suatu kontrak yang disebut *Power Purchasing Agreement* (PPA). Listrik merupakan produk yang tidak bisa disimpan sehingga produksi diatur oleh pembeli tunggal, hal ini berbeda dengan industri lain yang berusaha menjual sebanyak-banyaknya. Sifat bisnis ini menyebabkan sistem imbalan yang diterapkan tidak bisa mengakomodir kriteria ‘siapa yang menghasilkan lebih banyak akan mendapat bayaran lebih banyak’.

Sama dengan hasil penelitian ini, terdapat pula temuan yang berbeda, yaitu yang dilakukan oleh Lambert *et al.* (2007) dengan obyek penelitian sipir penjara. Mirip dengan PT Indonesia Power, penjara merupakan instansi pelayanan umum yang dikelola oleh Negara.

Sistem imbalan yang diterapkan tentu berdasarkan suatu sistem yang sudah diatur oleh negara, tidak seperti yang berlaku di perusahaan pada umumnya. Posisi ini hampir sama dengan posisi PT Indonesia Power sebagai anak Perusahaan PT PLN. Meskipun PT Indonesia Power dan PT PLN merupakan entitas yang berbeda, tetapi sistem imbalan yang diterapkan PT Indonesia Power harus mengacu pada aturan yang ditetapkan PT PLN. PT PLN sendiri merupakan sebuah BUMN, jadi secara tidak langsung PT Indonesia Power juga diatur oleh kementerian BUMN.

Lambert *et al.* (2007) menunjukkan bahwa proses lebih dapat menjelaskan kepuasan kerja dibanding imbalan itu sendiri. Meskipun demikian, Robbins *et al.* (2000) menyatakan bahwa ketika para karyawan saling membandingkan imbalan yang diterima berdasarkan input yang diberikan, dan menyimpulkan bahwa perusahaan tidak memberikan kompensasi yang adil, para karyawan dapat mengalami peningkatan perilaku yang negatif.

Tidak signifikannya pengaruh keadilan distributif dalam penelitian ini diduga disebabkan karena : 1) Terjadi beberapa kali perubahan aturan mengenai penghasilan pegawai. Pada setiap perubahan sistem tersebut selalu terjadi dimana sebagian karyawan diuntungkan dan sebagian lain merasa dirugikan. 2) Sistem promosi tidak dilaksanakan secara konsisten. Pada konteks indikator kontribusi, sebagian karyawan merasa ada ketidakadilan karena mereka yang *gradenya* lebih tinggi yang tentunya mendapat imbalan yang lebih tinggi pula, seharusnya diberi beban kerja yang lebih berat juga, bukan sebaliknya. 3) Penerapan sistem manajemen kinerja sebagai hasil ratifikasi peraturan PLN. Ada anggapan bahwa sistem berbasis *online* akan menghasilkan kinerja tinggi bagi yang mahir menggunakan teknologi informasi dan berlaku sebaliknya apabila tidak mahir menggunakan teknologi informasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai $t_{\text{statistik}}$ yang paling tinggi dibanding distributif dan interaksional, yaitu sebesar 2,991. Temuan ini konsisten dengan

Masterson *et al.* (2000) dalam risetnya terhadap pegawai sejumlah universitas negeri dan Lambert *et al.* (2007) yang memperlihatkan bahwa keadilan prosedural merupakan prediktor yang lebih kuat bagi kepuasan kerja.

Lambert (2003) menyatakan bahwa keadilan prosedural penting dalam membentuk kepuasan kerja. Semakin tinggi keadilan prosedural yang dirasakan menghasilkan perasaan senang karyawan terhadap pekerjaannya. Penelitian lain yang menunjukkan signifikansi pengaruh keadilan prosedural dilakukan antara lain oleh Mossholder *et al.* (1998) pada perusahaan pemelihara infrastruktur dan perusahaan komputer, Cohen-Carash dan Spector (2001), Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe *et al.* (2009), Zainalipour *et al.* (2010), dan Dunder dan Tabancali (2012).

Pada dimensi keadilan interaksional, maka penelitian ini memperlihatkan bahwa keadilan interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini didukung riset yang dilakukan oleh Masterson *et al.* (2000), Cohen-Carash dan Spector (2001), Nadiri dan Tanova (2010), McAuliffe *et al.* (2009), Zainalipour *et al.* (2010), dan Dunder dan Tabancali (2012).

Penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *hormat* menunjukkan bahwa karyawan merasa diperlakukan dengan penuh rasa hormat. Persepsi ini sebagai dampak internalisasi nilai-nilai perusahaan yang salah satunya adalah Harmoni. Nilai harmoni ini diterjemahkan dalam pedoman perilaku dan peraturan disiplin pegawai. Wujud nilai harmoni dalam peraturan disiplin ini antara lain larangan untuk saling menjelek-jelekkan dan larangan untuk memarahi bawahan di depan umum.

Penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *spesifik* menunjukkan bahwa karyawan merasa cara komunikasi atasan seragam dan tidak mempertimbangkan kebutuhan khusus bawahan. Sebenarnya, PT Indonesia Power telah mensyaratkan kompetensi peran jabatan struktural yang antara lain adalah *developing others, team leadership*, dan

relationship building sehingga pejabat struktural mampu melaksanakan tugas sebagai *coach*, *mentor*, dan, *counsellor*. Mungkin, ketrampilan kepemimpinan para pejabat tersebut berbeda-beda sehingga dirasakan belum semuanya mampu berkomunikasi sesuai dengan kebutuhan khusus bawahannya. Kedepannya, perlu disusun program untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung penguasaan kompetensi peran melalui pelatihan manajerial maupun penugasan lainnya.

Model penelitian ini juga memperlihatkan dampak kepuasan kerja terhadap komitmen dan intensi keluar. Porter *et al.* (1974) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah komponen spesifik yang digunakan karyawan untuk menilai hubungan mereka dengan organisasi. Jadi, ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, kemudian mereka juga akan menikmati lingkungan kerja perusahaan dan membentuk ikatan dengan perusahaan.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Hasil ini didukung riset yang dilakukan oleh Ho *et al.* (2009) pada tenaga perawat, Cheung dan Wu (2012) pada karyawan pabrik di China, dan Yang (2012) pada praktisi *public relation*. Selain itu, terdapat *meta-analysis* yang dilakukan Bowling dan Hammond (2008) yang melibatkan 80 penelitian dan 30.703 responden. Semuanya menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja adalah tingginya komitmen.

Penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *menjadi bagian dari perusahaan* menunjukkan bahwa mereka merasa telah menjadi bagian dari keluarga besar PT Indonesia Power. Banyak program yang disusun untuk meningkatkan kebersamaan dan atensi kepada perusahaan. Para karyawan dilibatkan dalam pencapaian kinerja unit, antara lain dengan pembentukan tim kerja maupun dalam berbagai forum lainnya. Selain itu, program untuk meningkatkan keakraban baik bagi karyawan maupun keluarga, misalnya *family gathering*, rutin dilaksanakan.

Penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *menjadi bagian dari masalah perusahaan* menunjukkan nilai yang paling rendah. Hal ini mungkin karena pemahaman terhadap masalah yang dihadapi perusahaan masih beragam. Penurunan pangsa pasar, persaingan yang dihadapi, dan pembangkit yang tidak berkembang merupakan masalah yang seharusnya menjadi perhatian seluruh karyawan. Cara pandang terhadap masalah-masalah tersebut masih berbeda-beda apalagi bila dikaitkan dengan posisi bisnis sebagai anak perusahaan PLN, dimana tantangan yang dihadapi dirasa belum sepenuhnya seperti bisnis pada umumnya.

Terakhir, hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap intensi keluar. Hasil ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Bowling dan Hammond (2008), De Gieter *et al.*(2008) pada tenaga perawat, Vidal *et al.* (2007) pada *expatriate* Spanyol, Maier *et al.* (2012) pada staf SDM, dan Seston *et al.* (2009) pada tenaga farmasi. Semuanya menyatakan bahwa dampak dari kepuasan kerja adalah rendahnya intensi keluar.

Penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *keinginan untuk tetap bekerja* menunjukkan bahwa mereka tidak memiliki intensi keluar dan ingin bekerja sampai pensiun. PT Indonesia Power berkeinginan mempertahankan karyawan potensialnya melalui berbagai kebijakan. Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi melandasi kebijakan SDM mulai dari rekrutmen, karir, pengembangan, remunerasi, penilaian kinerja, sampai pemutusan.

Meski demikian, penilaian karyawan UBP Bali mengenai indikator *pikiran untuk meninggalkan perusahaan* menunjukkan skor yang paling besar. Hal ini terutama tampak pada karyawan yang masuk mulai tahun 2010. Kebijakan karir yang menempatkan setiap pegawai baru pada jabatan yang sama, tanpa memandang pendidikan formalnya, mungkin meningkatkan pemikiran untuk keluar dari perusahaan. Di samping itu, kejenuhan karena

melakukan pekerjaan yang sama selama bertahun-tahun juga dapat memicu pemikiran tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan : 1) Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam distribusi imbalan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, 2) Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam penerapan peraturan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, 3) Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan keadilan dalam hubungan interpersonal dan akses informasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, 4) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan kepuasan kerja semakin tinggi pula perasaan terikat dan keterlibatan mereka, 5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Hal ini berarti semakin tinggi karyawan merasakan kepuasan kerja, semakin rendah keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

Adapun saran yang dapat diberikan adalah : 1) Manajemen PT Indonesia Power perlu meyakinkan kepada seluruh karyawan bahwa sistem distribusi imbalan yang diterapkan telah berdasarkan asas kontribusi yang menghargai karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan. Sistem imbalan yang ada perlu disosialisasikan kembali dan digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja. 2) Manajemen PT Indonesia Power perlu memelihara konsistensi prosedur yang menjunjung etika dan moral dan meningkatkan efektifitas mekanisme *check and balances* bersama dengan Persatuan Pegawai dan menyebarluaskan hasil dialog dengan Persatuan Pegawai kepada seluruh karyawan. 3)

Manajemen PT Indonesia Power perlu memelihara iklim kerja yang mencerminkan *mutual respect* dan dapat meningkatkan kemampuan komunikasi melalui pelatihan manajerial sehingga mereka mampu berkomunikasi efektif sesuai dengan kebutuhan khusus bawahan. 4) Manajemen PT Indonesia Power perlu memelihara iklim kerja yang melibatkan seluruh karyawan karena sebagian besar karyawan sudah merasa menjadi bagian dari Perusahaan dan dapat meningkatkan atensi mereka terkait masalah yang dihadapi Perusahaan melalui forum-forum dan *motivational coaching*. 5) Manajemen PT Indonesia Power perlu memberi penugasan dan tanggung jawab kepada pegawai yang masuk tahun 2010 sesuai potensi mereka karena mereka memperlihatkan tingkat intensi keluar yang tinggi.

BIBLIOGRAPHY

- Adams, J.S. 1963. Toward An Understanding Of Inequity. *Journal Of Abnormal & Social Psychology*, Vol. 67, No. 5, pp. 422 – 436.
- Bowling, N. A. & Hammond, G. D. 2008. A Meta-Analytic Examination Of The Construct Validity Of The Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, No. 73, pp. 63 – 77.
- Cheung, M. F. Y. & Wu, W-P. 2012. Leader-Member Exchange & Employee Work Outcomes In Chinese Firms: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 65 – 81.
- Cohen-Carash, Y. & Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations :A Meta-Analysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86 No. 2, pp. 278 – 321.
- De Gieter, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. 2011. Revisiting The Impact Of Job Satisfaction & Organizational Commitment On Nurse Turnover Intention: An Individual Differences Analysis. *International Journal of Nursing Studies*, No. 48, pp. 1562–1569.
- Dundar, T. & Tabancali, E. 2012. The Relationship Between Organizational Justice Perceptions & Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No.46, pp. 5777 – 5781.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. 1981. Exchange Variables As Predictors Of Job Satisfaction, Job Commitment, & Turnover: The Impact Of Rewards, Costs, Alternatives, & Investments. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 27, No. 28, pp. 78 – 95.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables & Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39 – 50.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling : Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, And Tomorrow. *Journal Of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 399 – 432.
- Greenberg, J. 1987. A Taxonomy Of Organizational Justice Theories. *Academy Of Management Review*, Vol. 12, No. 1, pp. 9 – 22.
- Hair Jr, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Prentice-Hall International, Inc.

- Ho, W-H, Chang, C. S., Shih, Y-L., & Liang, R-D. 2009. Effects Of Job Rotation & Role Stress Among Nurses On Job Satisfaction & Organizational Commitment. *BMC Health Services Research*, No. 9, pp. 1 – 10.
- Hom, P.W., Griffeth, R.W., & Sellaro, C.L. 1984. The Validity Of Mobby's (1977) Model Of Employee Turnover. *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 34, pp. 141 – 174.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. 1991. Structural Equation Modelling Test Of A Turnover Theory : Cross-Sectional & Longitudinal Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 3, pp. 350 – 366.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. 2007. The impact Of Distributive & Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, & Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, No. 35, p. 644 – 656.
- Lambert, E. G. 2003. The impact Of Organizational Justice On Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, No. 31, pp. 155 – 168.
- Leventhal, G.S. 1976. What Should Be Done With Equity Theory ? New Approaches To The Study Of Fairness In Social Relationship. *Social Exchange Theory*. New York : John Wiley & Sons.
- Loi, R., Ngo, H., & Foley, S. 2006. Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 79, pp. 101 – 120.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., & Young, S.A. 2009. *Employee Engagement : Tools For Analysis, Practice, & Competitive Advantage*. Valtera Corporation.
- Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. 2012. Analyzing The Impact Of HRIS Implementations On HR Personnel's Job Satisfaction & Turnover Intention. *Journal of Strategic Information Systems*, No. XXX, pp. 1 – 15.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M., & Taylor, M.S. 2000. Integrating Justice & Social Exchange : The Differing Effects Of Fair Procedures & Treatment On Work Relationships. *Academy Of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 738 – 748.
- McAuliffe, E., Manafa, O., Maseko, F., Bowie, C., & White, E. 2009. Understanding Job Satisfaction Amongst Mid-Level Cadres In Malawi: The Contribution Of Organisational Justice. *Reproductive Health Matters*, Vol. 17, No. 33, pp. 80 – 90.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D. 1992. Distributive & Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal & Organizational Outcomes. *Academy Of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, pp. 626 – 637.
- McShane, S.L. & Von Glinow, M.A. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution*, 4th Edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61 – 89.
- Mobley, W.H. 1977. Intermediate Linkages In The Relationship Between Job Satisfaction & Employee Turnover. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, pp. 237 – 240.
- Mossholder, K.W., Bennett, N., Kemery, E.R., & Wesolowski, M.A. 1998. Relationships Between Bases Of Power & Work Reactions : The Mediational Role Of Procedural Justice. *Journal Of Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 533 – 552.
- Nadiri, H. & Tanova, C. 2010. An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job satisfaction, & Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, No. 29, pp. 33 – 41
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*. Penerbit Salemba Empat.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., & Dunn, M.G. 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, & Cohesion. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 157 - 169.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603 – 609.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, T.L., Summers, T.P., Miller, J.L., & Hendrix, W.H. 2000. Using The Group - Value Model To Explain The Role Of Noninstrumental Justice In Distinguishing The Effects Of Distributive & Procedural Justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp. 511 – 518.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D. 1983. A Longitudinal Test Of The Investment Model: The Impact On Job Satisfaction, Job Commitment, & Turnover Of Variations In Rewards, Costs, Alternatives, & Investments. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 68, No. 3, pp. 429 – 438.
- Seston, E., Hassell, K., Ferguson, J., & Hann, M. 2009. Exploring The Relationship Between Pharmacists' Job Satisfaction, Intention To Quit The Profession, & Actual Quitting. *Research In Social & Administrative Pharmacy*, No. 5, pp. 121–132.
- Vidal, M. E. S., Valle, R. S., Aragón, M. I. B. 2007. Antecedents Of Repatriates' Job Satisfaction & Its Influence On Turnover Intentions: Evidence From Spanish Repatriated Managers. *Journal Of Business Research*, No. 60, pp. 1272 – 1281.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. 1986. Antecedents & Consequences of Satisfaction & Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, pp. 219 – 231.
- Yang, M-L. 2012. Transformational Leadership & Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction & Organizational Commitment. *Social Behavior & Personality*, Vol. 40, No. 1, pp. 31 – 46.
- Zainalipour, H., Fini, A.A.S., & Mirkamali, S. M. 2010. A Study Of Relationship Between Organizational Justice & Job Satisfaction Among Teachers In Bandar Abbas Middle School. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, p. 1986 – 1990.