

## **PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN THE JAYAKARTA BALI**

**Dewa Gede Wiratama<sup>1</sup>  
I Wayan Suana<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: dewasaturday@yahoo.com / telp: +6282341668040

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dan *turnover intention*. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan The Jayakarta Bali yang berjumlah 303 orang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *probability sampling*, sedangkan metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *slovin*. Berdasarkan kriteria tersebut jumlah karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel sebanyak 75 orang karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

**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. The population used in this study were all employees of The Jayakarta Bali which amounts to 303 people. Method of determining the sample in this study carried with probability sampling approach, while sampling method used in this study refers to slovin approach. Based on these criteria the number of employees who qualify as sample of 75 employees. The analysis tool used is the technique of path analysis. The results obtained in this study is the positive effect of organizational justice on job satisfaction, organizational justice negative effect on turnover intention and job satisfaction negatively affect turnover intention.*

**Keywords:** organizational justice, job satisfaction, *turnover intention*

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi, karena merupakan sumber yang dapat mengelola, mempertahankan, dan

mengembangkan organisasi (Riska. 2013). Langkah keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di perusahaan lain yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan didorong atas dasar ketidaknyamanan karyawan di dalam bekerja. (Mudiartha,2001:252). Yucel (2012) menyatakan *Turnover intention* didefinisikan sebagai faktor mediasi antara niat untuk berhenti dan benar-benar berhenti bekerja dari perusahaan.

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. Witasari (2009) menyatakan perpindahan karyawan merupakan hal yang sering terjadi di dalam operasional. Umumnya *turnover* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kepergian karyawan dari sebuah organisasi. Ini merupakan masalah yang banyak dihadapi oleh manajer ataupun pemimpin organisasi untuk bersaing dalam menjamin kelangsungan hidup organisasinya. Kebanyakan teori menyatakan bahwa niat *turnover* timbul pada diri karyawan ketika kebutuhan mereka tidak terpenuhi (Owolabi, 2012). Handaru (2012) menambahkan *turnover intention* merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi, yaitu evaluasi mengenai posisi seseorang saat ini.

Rousseau (1984) menyatakan biaya langsung yang terkait dengan aktivitas rekrutmen, biaya pencarian dan biaya-biaya yang berhubungan dengan pelatihan karyawan (biaya tidak langsung) muncul karena adanya *turnover*. Hasil observasi

yang dilakukan di Hotel The Jayakarta mengidentifikasi bahwa terjadinya *turnover* yang tinggi. Karyawan The Jayakarta yang keluar dari tahun 2012-2013 mencapai angka 34 orang. Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya, baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali (Clugston, 2000). Permasalahan mengenai keinginan keluar karyawan di The Jayakarta dikarenakan masih rendahnya tingkat keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Masalah yang pertama terjadi dilihat dari segi pemberian upah yang tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang di berikan oleh atasan mereka. Sehingga menyebabkan karyawan memikirkan untuk mencari pekerjaan lain yang mampu memberikan tingkat keadilan yang sesuai dengan yang diharapkan. Bakhsi (2009) menyatakan bahwa persepsi dari seorang karyawan mengenai keadilan organisasi sangatlah mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Jika karyawan percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil dan mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang mereka kontribusikan untuk perusahaan maka karyawan tidak akan meninggalkan perusahaannya (Aydgdu et al,2011). Sebaliknya jika karyawan diperlakukan secara tidak adil maka karyawan akan meninggalkan pekerjaannya (Crow,2010). 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.

Perwujudan sikap dan perilaku positif anggota organisasi dapat dilihat dari komitmen pegawai, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, kerelaan mengorbankan sebagian kepentingan, yang semuanya akan berujung pada perbaikan kinerja organisasi (Widyaningrum, 2009). Menurut Al-Zubi (2010) terdapat tiga dimensi didalam keadilan organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan 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 (Ambrose *et al.*, 2007)

Masalah kedua yang terjadi dilihat dari tidak adanya penghargaan yang diberikan oleh atasan kepada karyawan atas kinerja mereka. Sementara itu indikasi rendahnya kepuasan kerja karyawan pada hotel yakni karyawan cenderung mengeluh dengan aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan mengenai perputaran hari libur saat hari raya, sehingga mereka cenderung melirik adanya peluang pekerjaan lain. Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Devi, 2009). Selain itu pekerja yang merasa puas dalam pekerjaannya akan membawa dampak yang positif (Suhanto, 2009). Adanya

pengaruh negatif kepuasan kerja yang terdiri dari kreatifitas, kemandirian, kondisi kerja, dan tanggung jawab yang sesuai dengan keinginan karyawan akan berakibat pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Fatt, 2010). Siagan (2003:297) menyatakan ketidakpuasan pada tempat kerja menjadi faktor penyebab timbulnya keinginan keluar. Menurut Johan (2002) kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didaparkannya di tempat bekerja. 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. Prabu (2005) menambahkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

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. Menurut Rhay *et al.* (2010) kepuasan kerja di definisikan sebagai keadaan dari keseluruhan cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Lung (2009) menyatakan dengan adanya rasa puas di dalam suatu pekerjaan maka pekerjaan yang dijalani oleh individu akan meningkat. 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 (Valentine, 2010). Woods (1989) menyatakan ada tiga dimensi penting untuk memahami kepuasan kerja yaitu kepuasan kerja merupakan proses emosional terhadap kondisi pekerjaan yang tidak dapat dilihat, kepuasan kerja sering ditentukan melalui seberapa jauh apa yang diperoleh pekerja sesuai atau melebihi pengharapannya, dan kepuasan kerja pada beberapa sikap yang berhubungan dengan pekerjaan. Teori *two factor theory* ialah teori yang mendasari penelitian ini yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg mengusul bahwa faktor-faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor-faktor ekstrinsik yang menyebabkan ketidakpuasan kerja sebagai faktor-faktor higienis (Robbins,2010:112).

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dari penelitian ini adalah apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?, apakah keadilan organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention*?, dan apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *turnover intention*?

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka di kemukakan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja,

untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi terhadap *turnover intention*, dan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Turnover Intention*.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.**

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 dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap *Turnover Intention*.**

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 organisasi 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*. Hasil tersebut bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh terhadap *intensi turnover*.

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

### **Pengaruh Kepuasan Kerja 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. Ikatan dengan perusahaan terbentuk ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka dan lingkungan kerja perusahaan. Andini



(2013) mengatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *intention to leave*. Adanya pengaruh negatif kepuasan kerja yang terdiri dari kreatifitas, kemandirian, dan kondisi kerja. Aydogdu dan Asigil (2011) juga berpendapat bahwa ada hubungan negatif antara kepuasan kerja dan keinginan keluar dikonfirmasi dengan analisis regresi.

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

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini terletak Hotel The Jayakarta Bali Beach Resort, Residence, and Spa, Di Legian Kuta. Alasan peneliti melakukan penelitian pada perusahaan The Jayakarta Bali 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.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni data kuantitatif dan data kualitatif. (Sugiyono., 2009:14). Sedangkan data kualitatif merupakan data yang berupa kata, kalimat, dan gambar yang berupa penjelasan-penjelasan. Data kualitatif dalam penelitian ini termaksud gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi (Sugiyono., 2009:14).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yakni sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber primer merupakan 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. Sedangkan sumber sekunder merupakan 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 (Istijanto., 2005:32)

Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah variabel eksogen (X) dan variabel endogen (Y). Variabel eksogen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel eksogen adalah keadilan organisasi (X). sedangkan 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) (Sugiyono, 2010:59).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan The Jayakarta Bali, yaitu sebanyak 303 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 *slovins*, sampel yang dapat diambil dari populasi

yaitu sebanyak 75 responden. Metode pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan wawancara, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur, dimana teknik analisis jalur digunakan sebagai alat untuk 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).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Penelitian pada The Jayakarta Bali dapat diperoleh gambaran tentang karakteristik responden. Uraian tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja disajikan pada tabel 1. sebagai berikut.

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	Laki – Laki	43	57,3
2	Perempuan	32	42,7
	Jumlah	75	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	20-29	32	42,6
2	30-39	26	34,7
3	40-49	17	22,7
	Jumlah	75	100

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	SMA	16	21,3
2	D1	20	26,7
3	D2	10	13,3
4	D3	20	26,7
5	S1	9	12
	Jumlah	75	100

No	Masa Kerja ( Tahun)	Jumlah	
		Orang	Presentase (%)
1	<1	22	29,3
2	1-9	38	50,7
3	10-19	15	20
	Jumlah	75	100

Sumber : The Jayakarta Bali, data diolah 2014

Tabel 1. menunjukkan bahwa jumlah karyawan The Jayakarta Bali dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 43 orang dengan persentase 57,3 persen dari total jumlah responden. Pada karakteristik kedua berdasarkan umur, sebagian besar responden The Jayakarta Bali berusia diatas 20 sebanyak 32 orang dengan persentase 42,6 persen dari jumlah responden. Pada karakteristik ketiga berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada The Jayakarta Bali dominan berpendidikan D1 dan D3 yaitu masing-masing

berjumlah 20 orang dengan persentase 26,7 persen dari total jumlah responden. Sedangkan pada karakteristik terakhir yaitu pada pengalaman kerja di dapatkan hasil bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja rata-rata 1-9 tahun dengan persentase 50,7 persen.

### Hasil uji validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menghitung nilai *pearson correlation*. Suatu instrumen dikatakan valid apabila nilai *r pearson correlation* terhadap skor total di atas 0,30. (Sugiyono, 2010:178). Tabel 2. menyajikan hasil uji validitas instrumen penelitian. Hasil uji validitas pada tabel dibawah menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan sisanya dalam instrument penelitian tersebut valid.

**Tabel 2.**  
**Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	X <sub>1,1</sub>	0,776	Valid
		X <sub>1,2</sub>	-0.596	Valid
		X <sub>1,3</sub>	-0.643	Valid
		X <sub>1,4</sub>	0,526	Valid
		X <sub>1,5</sub>	0,794	Valid
		X <sub>1,6</sub>	0,662	Valid
		X <sub>1,7</sub>	0,673	Valid
		X <sub>1,8</sub>	0,515	Valid
		X <sub>1,9</sub>	0,827	Valid

		X <sub>1,10</sub>	0,664	Valid
		X <sub>1,11</sub>	0,643	Valid
		X <sub>1,12</sub>	0,499	Valid
		X <sub>1,13</sub>	0,569	Valid
2	Kepuasan Kerja (Y1)	Y <sub>1,1</sub>	0,724	Valid
		Y <sub>1,2</sub>	0,625	Valid
		Y <sub>1,3</sub>	0,678	Valid
		Y <sub>1,4</sub>	0,564	Valid
		Y <sub>1,5</sub>	0,744	Valid
		Y <sub>1,6</sub>	0,653	Valid
		Y <sub>1,7</sub>	0,581	Valid
		Y <sub>1,8</sub>	0,556	Valid
		Y <sub>1,9</sub>	0,735	Valid
		Y <sub>1,10</sub>	0,668	Valid
		Y <sub>1,11</sub>	0,700	Valid
		Y <sub>1,12</sub>	0,599	Valid
		Y <sub>1,13</sub>	0,649	Valid
		Y <sub>1,14</sub>	0,610	Valid
		Y <sub>1,15</sub>	0,759	Valid
		Y <sub>1,16</sub>	0,650	Valid
		Y <sub>1,17</sub>	0,636	Valid
		Y <sub>1,18</sub>	0,612	Valid
3	Turnover Intention (Y2)	Y <sub>2,1</sub>	0,814	Valid
		Y <sub>2,2</sub>	0,772	Valid
		Y <sub>2,3</sub>	0,680	Valid
		Y <sub>2,4</sub>	0,594	Valid
		Y <sub>2,5</sub>	0,814	Valid
		Y <sub>2,6</sub>	0,772	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

## Uji reliabilitas

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Validitas**

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	KeadilanOrganisasional (X1)	0.699	Reliabel
2	KepuasanKerja (Y1)	0.757	Reliabel
3	Turnover Intention (Y2)	0.784	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 4.3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

## Hasil analisis factor konfirmatori

### *Kaiser Meyer Olkin (KMO)*

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji KMO**

No	Variabel	KMO
1	Keadilan Organisasional (X1)	0.539
2	Kepuasan Kerja (Y1)	0.557
3	Turnover Intention (Y2)	0.571

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

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

*Measures of Sampling Adequacy (MSA)***Tabel 5.**  
**Nilai MSA**

No	Variabel	Nilai MSA
X1	X <sub>1,1</sub>	0,664
	X <sub>1,2</sub>	0,570
	X <sub>1,3</sub>	0,579
	X <sub>1,4</sub>	0,665
	X <sub>1,5</sub>	0,572
	X <sub>1,6</sub>	0,567
	X <sub>1,7</sub>	0,524
	X <sub>1,8</sub>	0,591
	X <sub>1,9</sub>	0,510
	X <sub>1,10</sub>	0,502
	X <sub>1,11</sub>	0,678
	X <sub>1,12</sub>	0,548
	X <sub>1,13</sub>	0,584
Y1	Y <sub>1,1</sub>	0,577
	Y <sub>1,2</sub>	0,598
	Y <sub>1,3</sub>	0,722
	Y <sub>1,4</sub>	0,567
	Y <sub>1,5</sub>	0,632
	Y <sub>1,6</sub>	0,600
	Y <sub>1,7</sub>	0,590
	Y <sub>1,8</sub>	0,655
	Y <sub>1,9</sub>	0,505
	Y <sub>1,10</sub>	0,641
	Y <sub>1,11</sub>	0,554
	Y <sub>1,12</sub>	0,665
	Y <sub>1,13</sub>	0,657
	Y <sub>1,14</sub>	0,616
	Y <sub>1,15</sub>	0,636
Y2	Y <sub>2,1</sub>	0,668
	Y <sub>2,2</sub>	0,642
	Y <sub>2,3</sub>	0,714
	Y <sub>2,4</sub>	0,556
	Y <sub>2,5</sub>	0,730
	Y <sub>2,6</sub>	0,691

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.



### *Percentage of Variance*

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

**Tabel 6.**  
**Nilai MSA**

No	Variabel	<i>Percentage of Variance</i>
1	Keadilan Organisasional (X1)	66,506
2	Kepuasan Kerja (Y1)	63,581
3	Turnover Intention (Y2)	66,332

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Pada Tabel 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.

### **Hasil uji asumsi klasik**

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 1**

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	75
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,454
<i>Asymp.Sig.(2-tailed)</i>	0,986

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian.

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,454, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,986. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,986 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Normalitas Persamaan Regresi 2**

	Unstandardized Residual
N	75
Kolmogorov-Smirnov Z	1,020
Asymp.Sig.(2-tailed)	0,249

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa nilai *Kolmogorov Sminarnov* (K-S) sebesar 1,020, sedangkan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,249. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,249 lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

#### **Hasil uji multikoleniaritas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10, maka dikatakan tidak ada multikolinearitas.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikoleniaritas Persamaan Regresi 2**

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Keadilan Organisasional (X1)	0,593	1.686
Kepuasan Kerja (Y1)	0,593	1.686

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan Tabel dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel keadilan organisasi 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 multikolinearitas.

### Hasil uji heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain yang dilakukan dengan uji *Glejser*. Jika tidak ada satu pun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai *absolute residual* atau nilai signifikansinya di atas 0,05 maka tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Tabel 10.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 1**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1(Constanta)	8.144	4.819		1.690	.095
Keadilan Organisasional	-.060	.095	-.074	-.632	.529

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel keadilan organisasi sebesar 0,055 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 11.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Regresi 2**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.565	1.454		4.514	.000
Keadilan Organisasional	-.067	.036	-.262	-1.867	.066
Kepuasan Kerja	-.026	.020	-.179	-1.275	.206

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Pada Tabel dapat dilihat bahwa nilai Sig. dari variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja masing-masing sebesar 0,066 dan 0,206. 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.

### Hasil analisis jalur

### Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 12.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 1**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.658	8.205		2.274	.026
Keadilan Organisasional	1.142	.161	.638	7.074	.000

**R<sup>2</sup> : 0,407**

**F Statistik 50.048**

**Sig. F : 0,000**

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan hasil analisis jalur, didapat bahwa keadilan organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan melalui nilai t dan Sig. < 0,05.

**Pengaruh Keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Turnover Intention***

**Tabel 13.**  
**Hasil Analisis Jalur Persamaan Regresi 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constanta)	34.394	2.286		15.044	.000
	Keadilan Organisasional	-.034	.056	-.052	-.608	.045
	Kepuasan Kerja	-.294	.032	-.796	-9.318	.000
<b>R<sup>2</sup> : 0,689</b>						
<b>F Statistik : 236.858</b>						
<b>Sig. F : 0,000</b>						

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Dari perhitungan analisis jalur, didapat bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara negatif terhadap turnover intention yang ditunjukkan melalui nilai t dan Sig. < 0,05.

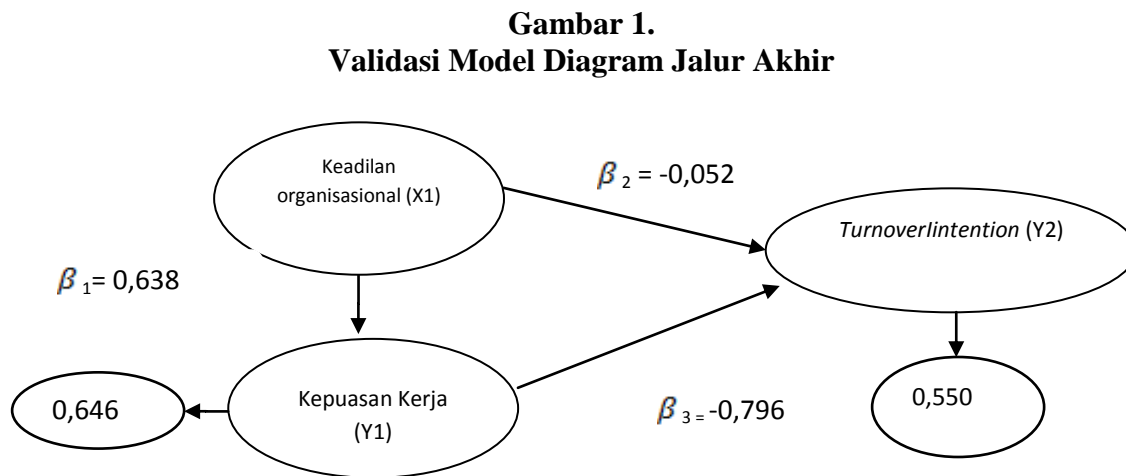
Hasil Koefisien Determinasi

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \\
 &= 1 - (0,770)^2 - (0,557)^2 \\
 &= 1 - (0,593) - (0,310) \\
 &= 1 - 0,184 = 0,816
 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0.816 memiliki arti sebesar 81.6% variasi turnover intention dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasi dan kepuasan

kerja, sedangkan sisanya sebesar 18,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil koefisien jalur pada hipotesis penelitian dapat di gambarkan pada gambar 1



Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Bakhshi *et al.* (2009) menyatakan sikap karyawan terhadap organisasinya merupakan tanggapan seorang karyawan terhadap kepuasan kerja. 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 0,638 yang artinya keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2010), Fatimah, *et al.* (2011), dan Putra (2014) yang mendapatkan adanya pengaruh

positif pada variabel keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Rasa kepuasan kerja dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh keadilan didalam organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Turnover Intention***

Marissa (2010) menyatakan keadilan organisasi merupakan suatu perlakuan, maupun tindakan yang diterima oleh setiap karyawan sama tanpa memandang status jabatan atau kedudukan. Berdasarkan hasil pengujian pada hipotesis, ditemukan pengaruh yang negatif antara variabel keadilan organisasi terhadap *turnover intention* ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar -0,052 yang artinya keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* . Hasil penelitian sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suciningtyas (2014), Putra (2014), dan Handi (2014) yang mendapatkan hasil yang negatif pada variabel keadilan organisasi terhadap *turnover intention*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*.**

Intensitas *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya (Yucel, 2012). Hasil pengujian menemukan pengaruh negatif dari variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention* ( $p < 0,05$ ) dengan koefisien beta sebesar -0,796 yang artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* . Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Kristanto (2014), Andini (2013), dan Aydogdu (2013). Implikasi yang diperoleh dari hasil pengujian yaitu bahwa dengan adanya

kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan mengurangi intensitas *turnover* di perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja di The Jayakarta Bali. Nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi 0,638. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti jika keadilan organisasi yang diterima karyawan meningkat maka tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan The Jayakarta Bali akan meningkat.

Adapun simpulan selanjutnya yaitu Variabel keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* di The Jayakarta Bali. Nilai Sig. t sebesar 0,045 dengan nilai koefisien beta -0,052. Nilai Sig. t  $0,045 < 0,05$  mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Pengaruh ini memiliki arti yaitu semakin tinggi tingkat keadilan organisasi yang diterima oleh karyawan. Simpulan terakhir yaitu Variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention* di The Jayakarta Bali. Nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien regresi - 0,796. Nilai Sig. t  $0,000 < 0,05$  mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hal ini berarti semakin besar kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan maka semakin rendah tingkat keinginan keluar karyawan di The Jayakarta Bali.



Adapun saran dari penelitian ini yakni pihak perusahaan hendaknya memperhatikan dan mengatur jadwal pekerjaan yang akan diberikan kepada karyawan, karena dari hasil jawaban responden mengenai pertanyaan keadilan distributif hasil sebesar 1.91 yang memiliki arti tidak adil. Saran selanjutnya yakni pihak perusahaan hendaknya memperhatikan beban pekerjaan yang akan diberikan kepada karyawan. Hal ini dikarenakan, hasil deskripsi jawaban responden mengenai pertanyaan keadilan distributif, diperoleh nilai rata-rata sebesar 1.73 yang memiliki arti sangat tidak adil. Saran ketiga yakni pihak perusahaan hendaknya meningkatkan gaji yang diberikan kepada karyawan. Di perolehnya nilai rata-rata 4.08 pada deskripsi jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja mengidentifikasikan rasa kurang puas mengenai gaji yang di terima karyawan.

## **REFERENSI**

- Al-Zubi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International journal Of Business & Management*. 5(12), pp: 98-102.
- Ambrose, Maureen.,Ronald L. Hess.,and Ganesan, Shankar. 2007. The relationship between justice and attitudes: An examination of justice effects on event and system-related attitudes. *Organizational behavior and human decision proceses*. 1 (3), pp: 21-36.
- Andini, Rita. 2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional pada Turnover Intention (Studi Kasus pada Rumah Sakit 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.
- Clugston, Michael. 2000. The Mediating Effects Of Multidimensional Commitmen On Job Satisfaction And Intent To Leave. *Journal Of Organizational Behavior*. 1(21).pp: 477-486.
- Crow, Matthew M and Chang-Bae Lee. 2010. Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. *An International Journal Of Police Strategies & Management*. 35(2), pp: 402- 423.
- Devi, Diana. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Studi Kasus Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang. Universitas Diponegoro. Semarang.
- 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.
- Fatt, Choong Kwai, Edward Wong Sek Khin and Tioh Ngee Heng. 2010. The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration* 2 (1). Pp: 56-63.
- Handaru, Agung Wahyu. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Gaji dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 3(1). pp: 12-24.
- Handi S, Suminar dan Fendy Suhariadi. 2014. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Hasibuan, SP. Melayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi: Bumi Aksara Jakarta.
- Ibrayuni, Sulastri. 2012. Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Keinginan Untuk Pindah Kerja Pada PT. Surya Sumber Daya Energi, Surabaya. *Jurnal Neo-Bis*. 6(1).
- Istijanto. 2005. Riset Sumber Daya Manusia. *Cara Praktis Mendeteksi Dimensi Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Johan, Rita. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 1(1), pp: 11-19.
- Koesmono, H. Teman. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Mengengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7 (2)pp: 171-188.
- 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
- Lung, Cao Van. 2009. The Influence Of Employees Perceived Leadership Styles On Job Satisfaction, Organizational Comitmen, And Job Performance In Viettel Telephone Company Call Center. *Ming Chuan University* 1(4),pp: 35-78.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). Universitas Airlangga.
- Mudiarta Utama, I Wayan. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Universitas Udayana.
- Owolabi, Ademola B. 2012. Effect of Organizational Justice and Organizational Environment on Turn-Over Intention of Health Workers in Ekiti State, Nigeria. Department of Psychology University of Ado-Ekiti, Nigeria. 3,(1), pp:5-27.
- 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
- Rhay-Hung Weng, Ching-Yuan Huang, Wen-Chen Tsai, Li-Yu Chang, Syr-En Lin, Mei-Ying Lee. 2010. Exploring the Impact of Mentoring Functions on Job Satisfaction and Organizational Commitment of New Staff Nurses. *BMC Health Services Research*. 10 (240), pp: 147-693.
- 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.

- Robbins, Stephen P. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Rousseau, L. 1984. "What are The real Costs of Employee Turnover?". *CA Magazine*. 117(3) pp :48-55.
- Siagan, Sondang P., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan 10. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke-15. Bandung: Alfabeta.
- Suhanto, Edy. 2009. Pengaruh Stres Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Bank Internasional Indonesia). Universitas Diponegoro Semarang.
- Suciningtyas, Endah. 2004. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan Keinginan Karyawan untuk Keluar dari Organisasi. *Jurnal Pendidikan Penebur* (1) pp : 3-15.
- Valentine, Sean. Lynn Godkin, Gary M. Fleischman, dan Roland Kidwell. 2010. *Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover*.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi ke.3. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 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 diponegoro.
- Woods, Robert H and James F Macaula. 1989. R for Turnover: Retention Program that Work, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Pp: 78 – 90.
- 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).