

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI PADA KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION KARYAWAN BPR DI KABUPATEN TABANAN

A A Wisnu Yogeswara Putra⁽¹⁾

Made Surya Putra⁽²⁾

⁽¹⁾⁽²⁾Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

e-mail: wisnu_yogeswara@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu menguji pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan *turnover intention*. Responden sebanyak 160 karyawan ditentukan menggunakan metode *propotional random sampling*, dimana responden adalah karyawan tetap selain direktur dan wakilnya yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian mendapatkan keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan, keadilan organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention* karyawan, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover karyawan*.

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

ABSTRACT

The purpose of this study is to test the impact of organizational justice on job satisfaction and turnover intention. Respondents were 160 employees who determined using proportional random sampling method, where respondents are permanent employees other than directors and representatives who have a minimum term of 1 year. Data obtained by distributing questionnaires were analyzed using path analysis. The test results get justice organizations has a significant positive effect on job satisfaction, organizational justice has a significant negative effect on employee turnover intention and job satisfaction did not has significantly influence on employee turnover.

Keywords: *Organization Justice, Job Satisfaction, and Turnover Intention*

PENDAHULUAN

Penelitian mengenai perilaku *turnover* karyawan merupakan hal yang masih menjadi perhatian di kalangan peneliti di bidang manajemen SDM (Nadiri dan Tanova, 2010). *Turnover* menurut Robbins dan Judge (2009:38) adalah tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela ataupun tidak secara sukarela. Rivai dan Sagala (2011:238) menyimpulkan setiap perusahaan harus melakukan kegiatan pengembangan agar mampu melakukan persiapan berupa pencegahan terhadap *turnover intention* karyawan yang sulit diprediksi. Menurut Kadiman (2012) intensitas *turnover* yang

tinggi dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat memperoleh manfaat dan keuntungan dari program peningkatan kinerja karyawan karena mengeluarkan biaya yang lebih besar untuk program rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. Rokhmah (2005) menyebutkan bila setiap perusahaan ingin jumlah terjadinya *turnover* dapat diminimalkan maka setiap perusahaan perlu mempelajari tentang penyebab terjadinya *turnover intention* pada karyawan. Culpepper (2011) menyebutkan *turnover intention* merupakan prediktor terbaik untuk mengidentifikasi perilaku *turnover* yang akan terjadi pada karyawan suatu organisasi.

Keinginan berpindah kerja (*turnover intention*) pada karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja yang dirasakan di tempat kerja (Abdillah, 2012). Menurut Robbins dan Judge (2009:117) terdapat pengaruh yang negatif antara hubungan kepuasan kerja pada *turnover intention*, yang berarti semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka keinginan berpindah kerja akan semakin kecil dan begitu pula sebaliknya. Kesimpulan serupa juga disampaikan oleh Riyanto (2008), dimana tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat menekan timbulnya keinginan keluar karyawan dari pekerjaannya secara signifikan. Kepuasan kerja yang dimaksud adalah perilaku positif yang ditunjukkan karyawan dalam merespon semua perlakuan, keputusan, dan kebijakan yang dilakukan perusahaan (Sidharta *et al.*, 2011). Kepuasan kerja dapat muncul ketika karyawan merasakan adanya kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan ekspektasi yang diperkirakan sebelumnya (Riyanto, 2008).

Kepuasan kerja menurut sejumlah penelitian sangat dipengaruhi oleh keadilan di dalam organisasi. Keadilan menurut Dwisvimiari (2011) adalah suatu keadaan dimana seseorang mendapatkan apa yang menjadi haknya dan telah sesuai dengan hukum dan norma yang berlaku. Fatt *et al.* (2010) menyimpulkan keadilan yang dirasakan karyawan di dalam organisasi dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan, sementara Fatimah (2011), Sareshkeh (2012), dan Taheri (2013) menemukan bahwa semakin besar rasa keadilan yang dirasakan seseorang akan meningkatkan rasa kepuasan pada pekerjaan yang dimiliki orang tersebut.

Kepuasan kerja seseorang dapat dijelaskan melalui salah satu teori mengenai kepuasan kerja yaitu Teori Keadilan yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat tercipta dalam diri seseorang apabila seseorang merasakan adanya keadilan pada hal yang dilakukan dan diterima orang tersebut (Rivai dan Segala, 2011:856). Sutrisno (2012:142) menyebutkan bahwa Teori Keadilan menyatakan setiap manusia selalu menginginkan keadilan sebagai penggerak yang memotivasi mereka dalam bekerja sehingga memperoleh kepuasan dari pekerjaan yang dimilikinya. Menurut Ardana *et al.* (2012:38) dalam Teori Keadilan setiap individu akan selalu melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam hal masukan dan hasil yang diperoleh dalam pekerjaan.

Keadilan organisasi adalah sesuatu yang mendasari persepsi karyawan tentang adanya keadilan di tempat kerjanya (Colquitt *et al.*, 2001). Organisasi memiliki tiga dimensi yang menjadi dasar dalam menilai keadilan yaitu keadilan distributif, keadilan interaksional, dan keadilan prosedural (Cropanzano *et al.*,

2007). Keadilan distributif merupakan keadilan yang terkait hasil yang diperoleh karyawan, keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasa dari kebijakan atau prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan, dan keadilan interaksional adalah keadilan yang menyangkut hubungan sosial karyawan di tempat kerja (Skarlicki, 1997). Dampak yang diperoleh perusahaan bila karyawan merasakan ketidakadilan adalah menurunnya kinerja, demo karyawan, tingginya tingkat kemangkiran dan *turnover* karyawan (Budiarto *et al.*, 2005).

Menurut Sakina (2009) perbankan merupakan salah satu industri yang selalu dihadapkan pada persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat. Saat ini bank tidak hanya dituntut untuk memahami nasabahnya akan tetapi juga harus memperhatikan karyawannya agar perusahaan tetap berjalan sesuai tujuannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tower Watson menemukan tingkat *turnover* rata-rata karyawan yang dimiliki bank di Indonesia sangat tinggi yaitu sebesar 17-20 persen per tahun, dimana bank terlalu terfokus pada pengembangan bisnis sehingga kurang dalam memperhatikan kepuasan karyawannya (www.infobanknews.com, diakses 21 Desember 2013).

Persaingan pada industri perbankan yang sangat ketat dapat memberikan dampak pada perilaku karyawan yang bekerja pada industri tersebut, karena persaingan tersebut tidak hanya terjadi dari sisi banyaknya nasabah dan keuntungan yang diperoleh tetapi juga terjadi pada pengelolaan sumber daya manusia. Sutrisno (2012:81) menyebutkan pengelolaan SDM yang baik dapat memberikan kepuasan dan motivasi sehingga dapat menekan munculnya keinginan keluar pada diri karyawan. Menurut Yaseen (2013) keinginan seseorang

mencari kepuasan yang lebih dari apa yang didapatnya saat ini merupakan akibat dari kebutuhan manusia yang tak terbatas.

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan lembaga keuangan mikro (LKM) di Indonesia yang memiliki tingkat persaingan yang tinggi. Persaingan terjadi tidak hanya antara sesama BPR tetapi persaingan tersebut juga terjadi dengan lembaga keuangan lainnya. Ekspansi yang dilakukan Bank Umum dengan terjun dalam segmen mikro yang pada awalnya adalah ranah dari lembaga keuangan mikro membuat posisi BPR semakin terjepit. Modal yang dimiliki Bank Umum seperti teknologi yang lebih maju, jaringan kantor, dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik menambah beratnya tantangan BPR dalam menghadapi persaingan (Majalah Infobank, Juni 2013).

Pemilihan lokasi penelitian pada BPR di kabupaten Tabanan karena didasari oleh dua hal. Pertama, karena BPR di Tabanan bersifat kooperatif dalam pemberian data dan sebagian besar BPR berpusat pada Kecamatan Kediri sehingga mempermudah dalam pengumpulan data mengingat keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki peneliti. Kedua, karena kabupaten Tabanan adalah sentral produksi tanaman pangan di provinsi Bali, dimana kondisi tersebut akan memicu munculnya UMKM di bidang pertanian yang menjadi lahan persaingan bagi setiap lembaga keuangan.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan adanya prosedur dan hasil yang adil di dalam lingkungan kerja (Hasmarini, 2008). Taheri

(2013) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Fatimah (2011) juga menemukan pengaruh yang signifikan dan positif dari keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Sareshkeh (2012) menyimpulkan bahwa semakin tinggi rasa keadilan yang dirasakan karyawan maka akan diikuti dengan semakin meningkatnya kepuasan karyawan tersebut.

H1 : Keadilan organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja.

Pengaruh Keadilan Organisasi Pada *Turnover Intention*

McKnight *et al.* (2009) menyatakan bahwa keadilan yang diterima pekerja di tempat kerja dapat mempengaruhi keinginan untuk melakukan *turnover*. Sugianto (2011) menemukan bahwa variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Keadilan prosedural dan keadilan distributif juga memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap *turnover intention* pada penelitian yang dilakukan Rokhman (2011). Namara (2013) menemukan variabel keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* sedangkan keadilan interaksional memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini berarti tingginya tingkat keadilan organisasi yang dirasakan karyawan akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan tersebut.

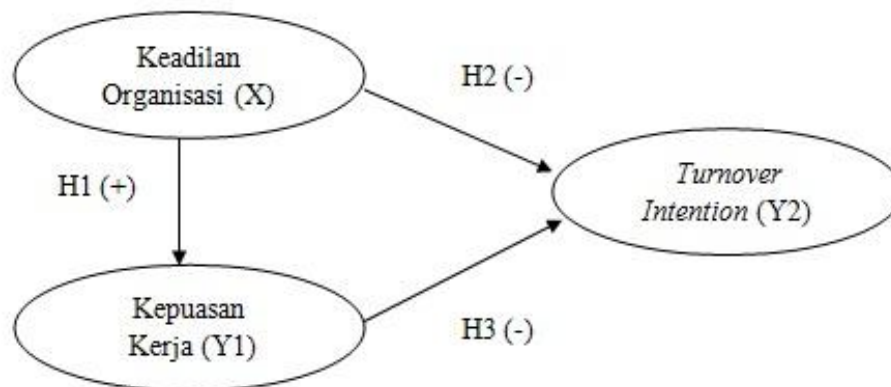
H2 : Keadilan organisasi berpengaruh pada *turnover intention*.

Pengaruh Kepuasan Kerja Pada *Turnover Intention*

Menurut Bakotic *et al.* (2013) kepuasan kerja dapat dilihat dengan menunjukkan rasa nyaman serta memiliki pengalaman yang positif di dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan, dimana munculnya ketidakpuasan akan menyebabkan keinginan untuk keluar pada diri karyawan (Ardana *et al.*, 2012:128). Menurut Johan (2002) selain berdampak pada produktivitas, kepuasan kerja juga memiliki dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja. Penelitian yang dilakukan Jang *et al.* (2012), Lai *et al.* (2012) dan Ucho *et al.* (2012) mendapatkan variabel kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian yang berbeda ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Witasari (2009) dan Margitama (2010) yang menemukan tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*, dimana kepuasan tidak menjadi faktor yang dominan dalam mempengaruhi keinginan keluar karyawan karena masih terdapat faktor lainnya yang lebih dominan dalam mempengaruhi keinginan keluar para karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh pada *turnover intention*.

Pada Gambar 1 dapat dilihat model konseptual yang menggambarkan hubungan variabel keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention*.



Gambar 1 Model Konseptual Penelitian

Sumber: Pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu

METODE

Penelitian dilakukan pada BPR yang berlokasi di kecamatan Kediri kabupaten Tabanan. Objek yang diteliti adalah keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan *turnover intention* karyawan. Penentuan sampel sebesar 160 karyawan dari populasi sebanyak 268 karyawan ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dan dengan metode *proportionate stratified random sampling* diperoleh proporsi jumlah sampel untuk masing-masing BPR yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Populasi dan Sampel karyawan BPR di Kediri Tabanan

| No | Nama BPR | Jumlah Populasi (orang) | Jumlah Sampel (orang) |
|----|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1 | PT. BPR Luhur damai | 42 | 25 |
| 2 | PT. BPR Bumi Primadana | 41 | 24 |
| 3 | PT. BPR Sewu Bali | 32 | 19 |
| 4 | PT. BPR Dewata Indobank | 26 | 16 |
| 5 | PT. BPR Jero anom | 27 | 16 |
| 6 | PT. BPR Sari Dananiaga | 28 | 17 |
| 7 | PT. BPR Artha Adyamurthi | 19 | 11 |
| 8 | PT. BPR Prisma Bali | 19 | 11 |
| 9 | PT. BPR Ayunulus | 18 | 11 |
| 10 | PT. BPR Kerta Warga | 16 | 10 |
| | Total | 268 | 160 |

Sumber : Departemen SDM masing-masing BPR di Kediri Tabanan.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian adalah CFA (*confirmatory factor analysis*) teknik analisis jalur (*path analysis*) yang diolah menggunakan program SPSS (*statistical package for social science*). Teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dan CFA digunakan untuk menguji *measurement model*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Pada Tabel 2 menunjukkan tiga karakteristik dari responden yang terdiri dari usia, pendidikan terakhir, dan jenis kelamin. Responden sebagian besar berusia antara 19 sampai 35 tahun dengan persentase sebesar 41,25% atau 66 orang. Hal ini dikarenakan BPR di kabupaten Tabanan merasa karyawan dengan kisaran usia 19 sampai 35 tahun lebih bersemangat dalam bekerja karena adanya kebutuhan untuk memiliki pekerjaan. Pendidikan terakhir responden pada Tabel 2 memperlihatkan sebagian besar merupakan lulusan SMA/SMK yang berjumlah 83 orang dengan persentase 51.87% yang berarti BPR di Tabanan membutuhkan tenaga kerja untuk bagian tertentu dalam jumlah besar yang minimal mampu dilakukan oleh lulusan SMA/SMK. Responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan dengan persentase 59,37% atau sebanyak 95 orang. Hal ini dikarenakan BPR di Tabanan merasa perempuan memiliki ketelitian yang lebih dalam mengerjakan tugas dibandingkan laki-laki serta dapat menjadi daya tarik bagi para nasabah.

Tabel 2. Karakteristik Responden

| Usia | Jumlah | |
|---------|--------|--------------|
| | orang | presentase % |
| 19 - 35 | 66 | 41.25 |
| 35 - 45 | 56 | 35 |
| 45 > | 38 | 23.75 |
| Jumlah | 160 | 100 |

| Pendidikan Terakhir | Jumlah | |
|---------------------|--------|--------------|
| | Orang | presentase % |
| SMA/SMK | 83 | 51.87 |
| D1 | 8 | 5 |
| D2 | 5 | 3.12 |
| D3 | 7 | 4.37 |
| S1 | 57 | 35.62 |
| Jumlah | 160 | 100 |

| Jenis Kelamin | Jumlah | |
|---------------|--------|--------------|
| | Orang | presentase % |
| Laki-laki | 65 | 40.62 |
| Perempuan | 95 | 59.37 |
| Jumlah | 160 | 100 |

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Analisis Faktor Konfirmatori

Hasil uji yang ditunjukkan Tabel 3 memperlihatkan semua variabel memiliki KMO > 0,5. Hal ini menyimpulkan bahwa masing-masing variabel memiliki kecukupan sampel untuk analisis faktor. Pada Tabel 4 Nilai MSA masing-masing variabel lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti masing-masing model layak digunakan dalam analisis faktor. Pada Tabel 5 nilai *Persentase of Variance* masing-masing variabel sudah lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti faktor dari masing-masing variabel memiliki kelayakan untuk menjelaskan variabel faktornya.

Tabel 3. Nilai KMO (Kaiser Meyer Olkin)

| Variabel | KMO |
|--------------------------------|-------|
| Keadilan Organisasi (X) | 0,686 |
| Kepuasan Kerja (Y1) | 0,603 |
| <i>Turnover Intention</i> (Y2) | 0,634 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 4. Nilai MSA (Measures of Sampling Adequacy)

| Variabel | Indikator | Nilai MSA |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Keadilan Organisasi (X) | X1 | 0,682 |
| | X2 | 0,659 |
| | X3 | 0,724 |
| Kepuasan Kerja (Y1) | Y1.1 | 0,616 |
| | Y1.2 | 0,631 |
| | Y1.3 | 0,589 |
| | Y1.4 | 0,588 |
| <i>Turnover Intention</i> (Y2) | Y2.1 | 0,591 |
| | Y2.2 | 0,631 |
| | Y2.3 | 0,688 |
| | Y2.4 | 0,615 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 5. Nilai Percentage of Variance

| Variabel | Percentage of Variance |
|--------------------------------|------------------------|
| Keadilan Organisasi (X) | 66.874 |
| Kepuasan Kerja (Y1) | 67.878 |
| <i>Turnover Intention</i> (Y2) | 67.217 |

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Hasil Koefisien Determinasi Total

$$\begin{aligned}
 R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 (Pe_2)^2 \\
 &= 1 - (0,893)^2 (0,883)^2 \\
 &= 1 - (0,797) (0,780) \\
 &= 1 - 0,621 = 0,378
 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0.378 mempunyai arti bahwa sebesar 38% variasi *turnover intention* karyawan dipengaruhi oleh variasi keadilan organisasi

dan variasi kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 62% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Hasil Analisis Jalur

Pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi pada kepuasan kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,450. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya prosedur dan hasil yang adil di dalam lingkungan kerja (Fatt *et al.*, 2010). Hasil penelitian sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Taheri (2013), Sareshkeh (2012), dan Fatimah (2011) yang juga menemukan adanya pengaruh signifikan positif pada variabel keadilan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut ditemukan implikasi bahwa dengan adanya rasa keadilan yang tinggi pada karyawan maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga akan semakin tinggi.

Pengaruh keadilan organisasi pada *turnover intention*

Berdasarkan hasil analisis pengaruh keadilan organisasi pada *turnover intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta -0,441. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan pada *turnover intention*. McKnight *et al.* (2009) menyatakan keadilan yang diterima karyawan di tempat kerja sangat mempengaruhi keinginan untuk

melakukan *turnover*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Sugianto (2011), Rokhman (2011), dan Namara (2013) menyangkut pengaruh keadilan organisasi pada *turnover intention* karyawan yang sama-sama berpengaruh signifikan negatif. Implikasi yang diperoleh dari hasil pengujian yaitu semakin besar rasa keadilan yang dirasakan karyawan maka akan semakin mengurangi keinginan karyawan tersebut untuk keluar dari perusahaan.

Pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention*

Berdasarkan hasil analisis pengaruh kepuasan kerja pada *turnover intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,471 dengan nilai koefisien beta -0,057. Nilai Sig. t $0,471 > 0,05$ mengindikasikan bahwa H_1 ditolak dan H_0 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif tetapi tidak berpengaruh signifikan pada *turnover intention*. Hasil penelitian sesuai dengan penelitian oleh Margitama (2010) dan Witasari (2009) yang mendapatkan tidak adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti kepuasan kerja yang rendah tidak mempengaruhi karyawan BPR di Kabupaten Tabanan untuk berkeinginan keluar dari perusahaan.

Hasil wawancara mendalam terhadap karyawan BPR di Tabanan menemukan bahwa kepuasan kerja yang rendah tidak begitu saja mengakibatkan tingginya *turnover intention* karyawan dikarenakan karyawan tersebut merasakan kekhawatiran tidak mendapatkan pekerjaan yang lebih baik mengingat ketatnya persaingan dalam mencari pekerjaan saat ini. Sebaliknya, tingginya kepuasan juga tidak menjamin karyawan BPR di Tabanan memiliki keinginan keluar yang rendah dari perusahaan. Hal ini bisa terjadi bila karyawan tersebut memiliki

peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang mendatangkan kepuasan yang lebih bila dibandingkan dengan pekerjaannya saat ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang diperoleh dari hasil analisis penelitian yaitu keadilan organisasi berpengaruh positif pada kepuasan kerja, keadilan organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention*, dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *turnover intention* karyawan BPR yang berada di Kabupaten Tabanan.

Berdasarkan Simpulan yang didapat, berikut beberapa saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam membuat suatu keputusan dan kebijakan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih memperdalam pemahaman akan fenomena ini dengan menemukan faktor lain yang lebih mempengaruhi *turnover intention* pada karyawan BPR di kabupaten Tabanan dan peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk memperluas ruang lingkup wilayah penelitian dan lokasi penelitian sehingga hasil penelitian dapat diimplementasikan secara umum.

Pihak perusahaan harus menjaga dan selalu memperhatikan seberapa besar rasa keadilan yang dirasakan karyawannya dan kepuasan karyawan pada pekerjaannya. Keadilan dapat diwujudkan oleh perusahaan dengan memperhatikan tiga dimensi keadilan di dalam organisasi yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang telah dijelaskan sebelumnya sehingga setiap karyawan dapat merasakan keadilan yang sesuai dengan hukum yang berlaku. Kepuasan kerja karyawan harus selalu dijaga dengan baik jika ingin

mempertahankan karyawan tetap di perusahaan karena karyawan cenderung memilih pekerjaan yang mampu memenuhi keinginan dan kepuasan mereka.

REFERENSI

- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Abdillah, Fuad. 2012. Hubungan Kohevititas Kelompok Dengan Intensi Turnover Pada Karyawan. *Journal of Social and Industrial Psychology*. 1(2), h: 52-58.
- Bakotic, Danica; and Babic, Tomislav. 2013. Relationship Between Working Condition and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Comperi. *International Journal of Business and Social Science*. 4(2), pp: 206-212.
- Budiarto, Yohanes., dan Wardani,Rani. 2005. Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*. 3(2), h:109-126.
- Colquitt, Jason A.,Wesson. Michael J.,Porter, Christopher O.L.H.,Conlon, Donald E.,and Yee Ng, K. 2001. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), pp: 425-445.
- Cropanzano, Russell.,Bowen, David E.,and Gilliland, Stephen W. 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy Of Management Percepectives*.
- Culpepper, Robert A. 2011. Three-Component Commitment And Turnover: An Examination Of Temporal Aspects. *Journal of Vocational Behavior*. 78, pp: 517-527
- Dwisvimiar, Inge. 2011. Keadilan Dalam Perspektif Filsafat Hukum. *Jurnal Dinamika Hukum*. 11(3), h:522-531.
- Fatt, Choong Kwai., Khin, Edward W S., and Heng, Tioh N. 2010. The Impact of Organization Justice on Employee's Job Satisfaction : The Malaysian Computer Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*.2(1), pp: 56-63.
- 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.

- Hasmarini, Dwi P., dan Yuniawan, Ahyar. 2008. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Bisnis Strategi*. 17(1), h: 99-118.
- Jang, J., and George, J Thomas. 2012. Understanding The Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non- Supervisory Hotel Employee. *International Journal of Hospitality Management*. 31, pp: 588-595.
- Johan, Rita. 2002. Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*. 1(1), h: 6-31.
- Kadiman., dan Indriana R D. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Kasus Pada PT Nyonya Meneer Semarang). *Juraksi*. 1(1), h: 57-72.
- Lai, Ming-Cheng., Chen, Yen-Chun. 2012. Self Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Effect of Personal Characteristic on Organization Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 3(4), pp: 387-391.
- Majalah Infobank. Edisi Juni 2013. *Artikel*, Rating BPR Infobank 2013.h: 80-103.
- Margitama, Branita Sandhini. 2010. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan terhadap *Turnover Intention* Karyawan Pada PT. Intraco Adhitama Di Surabaya. *Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta*.
- McKnight, D Harrison., Phillips, Brandis., and Hardgrave, Bill C. 2009. Which Reduces IT Turnover Intention The Most: Workplace Characteristics or Job Characteristics?. *Information and Management*. 46, pp: 167-174.
- Namara, Sares. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasi dan Kepribadian Afektif Terhadap Tingkat Keinginan Turnover Karyawan Di PT Aisin Indonesia. *Tesis sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta*
- Nadiri, Halil., and Tanova, Cem. 2010. An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 29, pp:33-41.
- Riyanto, Makmun. 2008. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Karyawan Bepindah Kerja. *Jurnal Pengembangan Humaniora*. 8(3), h:115-121.

- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P and Judge, Timothy A. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Rokhman, Wahibur. 2011. Organizational Justice As A Mediator Transformasional Leadership And Work Outcome. *Jurnal Siasat Bisnis*. 15(2), h: 197-211.
- Rokhmah, Betty E., dan Riani, Asri L. 2005. Keterkaitan Antara Komitmen Afektif Dengan Intensi *Turnover* Pada Karyawan Bagian Produksi Di PT. Usman Jaya Mekar Magelang. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*. 4(2), h:78-85.
- Sareshkeh, S.K., Ghaziani, F.G., and Tayebi, S.M. 2012. Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Annals of Biological Research*. 3(8), pp: 4229-4238.
- Sakina, Nina. 2009. Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Bank "X" di Jakarta. *Jurnal Psikologi*. 7(2), h: 81-90.
- Sidharta, Novita., dan Margaretha, Meily. 2011. Dampak Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention*: Studi Empiris Pada Karyawan Bagian Operator Di Salah Satu Perusahaan *Garment* Di Cimahi. *Jurnal Manajemen*. 10(2), h: 129-142.
- Skarlicki, Daniel P., and Folger, Robert. 1997. Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*. 82(3), pp: 434-443.
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugianto. 2011. Pengaruh Keadilan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT Pos Indonesia Cabang Yogyakarta). *Skripsi Sarjana Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta*.
- Taheri, Fatemeh., and Soltani, E. 2013. The Study of Organizational Justice Effect on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior; (Case Study: Organization of Roads and Urban Development of Golestan State). *World of Sciences Journal*. 1(15), pp: 64-73.

Ucho, A., M Kavga, T., and Onyishi, Ike E. 2012. Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*. 3(11), pp: 378-387.

Witasari, Lia. 2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention* (Studi Empiris Pada Novotel Semarang). *Tesis sarjana S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang*

Yaseen, Ayesha. 2013. Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction- Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resourch Studies*. 3(1), pp:142-157

<http://www.infobanknews.com/2013/03/bank-memahami-nasabah-tapi-kurang-memahami-karyawan/> diakses pada tanggal 21 Desember 2013.