

PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *TURNOVER INTENTION* KARYAWAN PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA

**I Dewa Nyoman Hutagalung¹
I Made Artha wibawa²**

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

ABSTRAK

Turnover Intention dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan dikarenakan biaya rekrutmen dan seleksi yang timbul akibat *turnover intention* tersebut, salah satu faktor yang dapat mengurangi *turnover intention* adalah keadilan organisasional dan komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Sampel yang diambil sebanyak 93 responden. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *nonprobability sampling* yaitu *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 18 item pernyataan. Teknik analisis yang digunakan adalah Analisis Jalur. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

Kata kunci: keadilan organisasional, komitmen organisasional, *turnover intention*

ABSTRACT

Turnover Intention can cause losses for companies due to recruitment and selection costs arising from *turnover intention*, one factor that can reduce *turnover intention* is organizational justice and organizational commitment. This research was conducted on employees of PT. Bank Rakyat Indonesia Branch of Denpasar Gajah Mada. The purpose of this study is to determine the effect of organizational justice on organizational commitment and *turnover intention* of non-permanent employees at PT. Bank Rakyat Indonesia Branch of Denpasar Gajah Mada. Samples taken as many as 93 respondents. The method of determining the sample in this study was conducted with *nonprobability sampling* approach that is *purposive sampling*. The data were collected by distributing questionnaires using a 5-point likert scale to measure 18 statement items. The analysis technique used is Path Analysis. The result of the analysis shows that organizational justice has positive and significant effect on organizational commitment, organizational justice has negative and significant effect on *turnover intention*, organizational commitment has a negative and significant effect on *turnover intention* at PT. Bank Rakyat Indonesia Branch of Denpasar Gajah Mada.

Keywords: *organizational justice, organizational commitment, turnover intention*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis di era globalisasi sekarang ini semakin ketat, sehingga perusahaan harus dapat memiliki suatu keunggulan dan kemampuan daya saing yang tinggi, agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memiliki keunggulan dan daya saing yang tinggi diperlukan sumber daya yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia harus dapat berjalan dengan baik agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Salah satu bentuk perilaku karyawan yang sering muncul akibat kegagalan perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya adalah keinginan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) yang berujung pada keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Saat karyawan meninggalkan perusahaan, kemampuan karyawan lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada akan terganggu (Fah *et al.*, 2010).

Turnover intention merupakan keinginan seorang karyawan untuk berhenti dari suatu pekerjaan yang timbul dari keinginannya sendiri (Mahdi *et al.*, 2012). Semua jenis *turnover intention* memerlukan biaya pengganti terkait rekrutmen dan seleksi. Organisasi dapat mengurangi tingkat *turnover intention* tetapi mereka tidak dapat menghilangkannya, tingkat *turnover intention* yang tinggi tidak baik bagi organisasi sehingga, organisasi mencoba untuk mempertahankan karyawan mereka dan menghemat biaya mereka (Saeed *et al.*, 2014). Tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata

menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan diperusahaan lain (Handaru dan Muna, 2012). Ghaziani (2012) menyebutkan keadilan organisasional adalah konsep yang menyatakan persepsi karyawan tentang sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi dan persepsi bagaimana seperti dipengaruhi hasil organisasi. Sebagian besar penelitian keadilan organisasi awalnya terkonsentrasi pada model keadilan dua faktor: keadilan distributif dan keadilan prosedural. keadilan distributif disebut sebuah perasaan individu dari keadilan, keadilan atau kesesuaian hasil keputusan alokasi ini.

Keadilan Organisasional adalah salah satu faktor penentu tinggi rendahnya tingkat *turnover intention* karyawan. Ini dibuktikan oleh beberapa penelitian yang dikemukakan oleh Daromes (2006) bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan yang negatif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention*. Muhammad dan Fajrianti (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. 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*, Moria dan Sunjoyo (2010) mengemukakan bahwa pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan karena setiap anggota organisasi memiliki kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan. Pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya, tingkat *turnover intention*

yang tinggi. Yavuz (2010) menyatakan bahwa dengan memperkuat keadilan organisasi adalah salah satu langkah penting yang akan meningkatkan komitmen organisasi. Apabila karyawan diperlakukan secara adil, hal itu akan meningkatkan komitmen mereka untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Safitri (2014) menyatakan semua organisasi wajib memiliki komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan sehingga mampu mencapai tujuan bersama organisasi dan tujuan individu. Komitmen organisasi penting untuk diteliti, karena komitmen dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Komitmen dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti keadilan organisasi. Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wang *et al.*, (2010), ditemukan hasil bahwa keadilan organisasional memiliki hubungan terhadap komitmen suatu karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Hwei dan Santosa (2012), menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2015) pada 38 karyawan di CV Tanaya *Fiberglass* menemukan bahwa keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Akanbi *et al.*, (2013) dalam penelitiannya yang dilakukan di perusahaan Nestle Nigeria dengan jumlah sampel sebanyak 215 orang karyawan menemukan hasil terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan distributif yang dirasakan dengan komitmen karyawan. Organisasi hendaknya memberi keadilan yang layak bagi masing-masing karyawan agar dapat meningkatkan komitmen karyawan.

Komitmen organisasional dapat dikatakan memiliki dampak yang signifikan terhadap keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi (Khan *et al.*, 2014). Tingginya tingkat komitmen dukungan karyawan dan pengembangan komitmen karyawan pada perusahaan akan mengurangi *turnover intention* Hussain dan Asif, (2012). Penelitian yang dilakukan Rismawan dkk. (2014) menemukan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap intensi keluar. Karyawan yang berkomitmen untuk organisasinya, percaya bahwa mereka tidak akan menemukan pekerjaan lain yang lebih baik dan memilih untuk tinggal di organisasi (Aydogdu, 2011). Hal ini didukung pula dengan adanya penelitian lain dari Shalleh (2012) dengan sampel 62 karyawan yang bekerja pada perusahaan ritel di Malaysia yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan cenderung untuk tetap pada pekerjaannya.

Choong dalam Khan (2014) menyebutkan karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi tentu akan senang berada di dalam organisasi. Salah satu bentuk komitmen yang ditunjukkan karyawan adalah kinerja yang meningkat, rendahnya tingkat absensi dan keinginan untuk tidak mencari alternatif pekerjaan lain. Jika komitmen organisasional rendah, maka loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan rendah serta meningkatkan keinginan karyawan untuk tidak mempertahankan keanggotannya di dalam perusahaan (Novriyadhi, 2015).

Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu Bank terbesar kelima yang dimiliki oleh pemerintah, beberapa kantor cabangnya sudah tersebar di seluruh Indonesia salah satunya terletak di Jl. Gajah Mada No 5-7 Denpasar Bali. Dimana

visi dari bank ini adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah dan misinya melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah dengan memberikan kredit usaha rakyat dengan bunga yang sangat rendah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.

Perusahaan menyadari dalam upaya memenuhi target kredit pinjaman dan kualitas pelayanan, haruslah didukung oleh kemampuan keterampilan dan keahlian dari seluruh karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada para nasabahnya dan juga bisa bersaing secara kompetitif dengan perusahaan lain yang sejenis. Dari hasil riset awal terhadap 15 orang karyawan tidak tetapi PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa masalah yang dikemukakan oleh karyawan yaitu, 3 orang mengatakan pencapaian target yang cukup tinggi, 5 orang menyatakan jam kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja normal, 4 orang menyatakan sulitnya mengembangkan karir nya dan 3 orang lainnya menyatakan pemberian kompensasi yang tidak sesuai.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di atas, peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, bagaimanakah pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dan

bagaimanakah pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention* dan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap *turnover intention*. Kegunaan yang dapat di peroleh dari penelitian ini adalah Kegunaan teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk memperkuat teori yang berkaitan dengan *turnover intention* dan kegunaan praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat di gunakan sebagai bahan pertimbangan dari perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada dalam memberian keadilan terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* karyawan tidak tetap di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

Bakhshi *et al.*, (2009) memperoleh hasil dari penelitiannya dimana dengan adanya keadilan organisasi terlebih untuk keadilan distributif dan prosedural dapat mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Marissa (2010), menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi tentang keadilan organisasional terhadap komitmen organisasi. Karim dan Rehman (2012) bahkan menemukan hubungan yang positif antara keadilan dengan komitmen organisasi. Karyawan akan merasa patuh pada perlakuan yang adil dari organisasi jika kebijakan, prosedur dan pelaksanaan sudah adil bagi seluruh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan memiliki

keyakinan terhadap keadilan yang dirasakan dan mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi.

Ravangard *et al.*, (2013) menyatakan keadilan organisasi menjadi alat motivasi dan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Jawad *et al.*, (2012), dalam penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keadilan distributive, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap komitmen organisasi. Akuzum (2014) melakukan penelitian dengan hasil ada pengaruh positif dan signifikan antara keadilan organisasi dengan komitmen organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dan teori atau konsep maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁: Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap
Komitmen organisasional

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.

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. Muhammad dan Fajrianti (2013) membuktikan bahwa keadilan organisasi memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₂: Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan pada *Turnover Intention* karyawan.

Komitmen organisasional menurut Handaru dan Muna (2012) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *intention*. Sidharta dan Margaretha (2011) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aydogdu dan Asigkil (2011) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif pada *turnover intention*. Saat komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi, keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah.

Saqib (2014) menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang tinggi akan mengakibatkan menurunnya *turnover intention* karyawan. Menurut Jehanzeb *et al.*, (2013) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasional

berpengaruh negatif terhadap intensi karyawan untuk keluar dari suatu perusahaan. Ahmed *et al.*, (2010) mengemukakan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan intensi keluar, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin rendah keinginan untuk keluar dari organisasi. Adanya pengaruh komitmen organisasional yang negatif juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Kumar *et al.*, (2012). Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₃: Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap
Turnover Intention

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif, yang dimana asosiatif adalah suatu pendekatan yang menunjukkan hubungan antar dua variabel atau lebih. Variabel dalam penelitian ini antara lain Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention*.

Penelitian dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada yang berlokasi di Jl. Gajah Mada No. 5-7 Denpasar, Bali. Subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tidak tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Objek penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah keadilan organisasional, komitmen organisasional dan *turnover intention* karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

Variabel terikat (*dependent*), yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional (Y1) dan *turnover intention* (Y2). Variabel bebas (*independent*) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah keadilan organisasional (X1).

Penelitian ini berupa pendapat responden terhadap pernyataan yang meliputi Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention* karyawan tidak tetap pada. Penelitian ini adalah data dalam bentuk penjelasan-penjelasan serta struktur organisasi pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

Sumber primer diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner dan wawancara kepada karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Sumber sekunder data yang berupa laporan yang telah dibuat oleh perusahaan seperti jumlah karyawan dan struktur organisasi.

Populasi penelitian merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek, dimana subjek atau objek ini memiliki kualitas dan karakteristik yang ditetapkan untuk dipelajari dan diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan, (Sugiyono, 2013:115). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Denpasar Gajah Mada yang berjumlah 151 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan mewakili populasi berdasarkan atas karakteristik yang telah ditentukan peneliti (Sugiono,2013:116). Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *nonprobability sampling* yaitu *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak diacak atau dengan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam memilih sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus tidak tetap. Berdasarkan kriteria tersebut jumlah karyawan yang memenuhi syarat sebagai sampel sebanyak 93 orang karyawan.

Penelitian ini menggunakan tiga metode sebagai berikut metode observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti serta melakukan pencatatan yang berhubungan dengan aspek-aspek objek penelitian. wawancara, yaitu pengumpulan data melalui wawancara langsung dengan responden serta menggunakan daftar pertanyaan untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian. kuesioner, yaitu sejumlah daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk kemudian diisi sesuai dengan persepsi responden mengenai keadilan organisasional, komitmen organisasi serta *turnover intention*.

Uji Validitas dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu alat pengukur atau instrumen penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkolerasikan antara skor faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor dengan skor total, bila korelasi setiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,30 keatas maka faktor tersebut merupakan construcy yang kuat

dan dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki validitas konstruksi yang baik (Sugiyono, 2013:178).

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X)	X _{1.1}	0,851	Valid
		X _{1.2}	0,842	Valid
		X _{1.3}	0,845	Valid
		X _{1.4}	0,876	Valid
		X _{1.5}	0,887	Valid
		X _{1.6}	0,889	Valid
		X _{1.7}	0,845	Valid
		X _{1.8}	0,904	Valid
		X _{1.9}	0,824	Valid
		X _{1.10}	0,860	Valid
		X _{1.11}	0,828	Valid
		X _{1.12}	0,819	Valid
2	Komitmen Organisasional (Y1)	Y _{1.1}	0,895	Valid
		Y _{1.2}	0,915	Valid
		Y _{1.3}	0,927	Valid
3	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	Y _{2.1}	0,935	Valid
		Y _{2.2}	0,838	Valid
		Y _{2.3}	0,906	Valid

Sumber : Data Diolah Penelitian, 2017

Uji Reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat dapat dipercaya atau dapat diandalkan, dengan kata lain uji reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu alat pengukur. Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan terhadap kuesioner keadilan organisasional, komitmen organisasi dan *turnover intention* dimana bila koefisien *Cronbach's Alpha* tiap-tiap item dalam variabel keadilan organisasional lebih besar dari 0,60 maka instrumen yang

digunakan reliabel. Untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS *for Windows*.

Tabel 2.
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Keadilan Organisasional (X1)	0,967	Reliabel
2	Komitmen Organisasional (Y1)	0,896	Reliabel
3	<i>Turnover Intention</i> (Y2)	0,857	Reliabel

Sumber : Data Diolah Penelitian, 2017

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini berupa teknik analisis jalur (*path analysis*) pada SPSS *for windows*.

Substruktur 1

$$Y1 = \beta_1 X + e_1 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y1 = Komitmen organisasional

β_1 , = Koefisien regresi keadilan organisasional

X = Keadilan Organisasional

e_1 = Jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian (*error*)

Substruktur 2

$$Y2 = \beta_1 Y1 + \beta_2 X + e_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Y2 = *Turnover intention*

$\beta_{1,2}$ = Koefisien regresi komitmen organisasi dan keadilan organisasional

e_1 = Jumlah varian yang tidak diteliti dalam model penelitian (*error*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Merumuskan secara lebih tepat hasil dari pengolahan data dan penghimpunan instrumen, dibutuhkan pendeskripsian variabel penelitian yang baik. Data dikumpulkan melalui instrumen penelitian berupa kuesioner dengan metode pengumpulan data yaitu penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden untuk dijawab sendiri mengenai variabel keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan *turnover intention*.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional dan *Turnover Intention* karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Data karakteristik responden merupakan data responden yang dikumpulkan untuk mengetahui profil responden penelitian. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada, maka diketahui karakteristik responden yang meliputi tiga aspek, yaitu tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta usia responden. Kuesioner yang disebarkan kepada responden sebanyak 93 kuisisioner. Jadi responden yang digunakan pada karakteristik responden adalah sebanyak 93 orang.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No	Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	SMA	14	15,05
2	D3	2	2,15
3	S1	73	78,50
4	S2	4	4,30
Jumlah		93	100

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	Laki-laki	41	44,09
2	Perempuan	52	55,91
Jumlah		93	100

No	Usia	Jumlah	
		Orang	Persentase %
1	20-30	29	31,19
2	31-40	38	40,86
3	41-50	19	20,43
4	51-60	7	7,52
Jumlah		93	100

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada, Tahun 2017

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data yang diperoleh tersebut. Riduwan dan Kuncoro (2013:9) menyebutkan nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh dari instrumen penelitian. Penilaian distribusi data masing-masing variabel menggunakan rentang kriteria sebagai berikut :

Tabel 4.
Klasifikasi Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian

Kriteria	Penilaian		
1,00-1,80	Sangat tidak baik	Sangat rendah	Sangat tinggi
1,81-2,61	Tidak baik	Rendah	Tinggi
2,62-3,42	Cukup baik	Cukup	Cukup
3,43-4,23	Baik	Tinggi	Rendah
4,24-5,00	Sangat baik	Sangat tinggi	Sangat rendah

Sumber : Data Diolah Penelitian, 2017

Jawaban responden terkait variabel Keadilan Organisasional pada Tabel 4.3 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,96 yang berarti keadilan organisasional yang dirasakan karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada termasuk dalam kriteria tinggi. Hasil tersebut menunjukkan terdapat 5 indikator yang memiliki rata-rata diatas rata-rata variabel. Indikator-indikator tersebut adalah beban kerja yang diberikan cukup adil (4,09), pimpinan selalu mencari informasi yang akurat ketika ingin membuat suatu keputusan (3,97), pimpinan memperlakukan karyawan dengan cara yang baik (3,98), pimpinan memperlakukan karyawan dengan hormat pada saat membuat keputusan pekerjaan (4,08), pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan pada saat membuat keputusan (4,04).

Namun terdapat 7 indikator yang memiliki rata-rata dibawah rata-rata variable, indikator-indikator tersebut adalah jadwal kerja yang diberlakukan secara adil (3,94), gaji yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan (3,92), penghargaan yang diberikan cukup adil (3,93), Pimpinan mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan (3,93), karyawan diperbolehkan untuk berpendapat terhadap keputusan kerja yang dibuat oleh pimpinan (3,82), pimpinan peka dengan kebutuhan pribadi karyawan pada saat memberi keputusan terkait dengan pekerjaan (3,88).

Tabel 5.
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Keadilan Organisasional pada PT.
Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		

1	Jadwal kerja yang diberlakukan secara adil. (X1.1)	0	16	15	20	42	3,94	Tinggi
2	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan jabatan (X1.2)	0	18	12	22	41	3,92	Tinggi
3	Beban kerja yang diberikan cukup adil (X1.3)	0	17	9	75	52	4,09	Tinggi
4	Penghargaan yang diberikan cukup adil.(X1.4)	0	15	14	26	38	3,93	Tinggi
5	Pimpinan mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan. (X1.5)	0	11	17	30	35	3,95	Tinggi
6	Pimpinan selalu mencari informasi yang akurat ketika ingin membuat suatu keputusan. (X1.6)	0	19	12	14	48	3,97	Tinggi
7	Semua keputusan kerja diterapkan secara konsisten kepada semua karyawan. (X1.7)	0	14	15	26	38	3,94	Tinggi
8	Karyawan diperbolehkan untuk berpendapat terhadap keputusan kerja yang dibuat oleh pimpinan. (X1.8)	0	15	18	28	32	3,82	Tinggi
9	Pimpinan memperlakukan saya dengan cara yang baik. (X1.9)	0	10	21	22	40	3,98	Tinggi
10	Pimpinan memperlakukan saya dengan hormat pada saat membuat keputusan pekerjaan. (X1.10)	0	10	17	21	45	4,08	Tinggi
11	Pimpinan peka dengan kebutuhan pribadi saya pada saat memberi keputusan terkait dengan pekerjaan. (X1.11)	0	14	23	16	40	3,88	Tinggi
12	Pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan pada saat membuat keputusan. (X1.12)	0	10	15	29	39	4,04	Tinggi
Total rata-rata skor variabel Keadilan Organisasional							3,96	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Jawaban responden pada variabel Komitmen Organisasional pada Tabel 4.4 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,89 yang berarti tingkat komitmen organisasional yang dirasakan karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat

Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada termasuk dalam kriteria tinggi. Hasil tersebut menunjukkan terdapat 1 indikator yang memiliki rata-rata diatas rata-rata variabel yang memiliki rata-rata sebesar (3,97) yang berarti karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Namun terdapat 2 indikator yang memiliki rata-rata dibawah rata-rata variabel indikator-indikator tersebut adalah tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi bagi karyawan (3,88), karyawan percaya bahwa seseorang harus setia dengan organisasinya (3,84).

Tabel 6.
Deskripsi Jawaban Responden Tentang Komitmen Organisasional pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada.

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini. (Y1.1)	0	15	13	24	41	3,97	Tinggi
2	Tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi bagi saya. (Y1.2)	0	15	18	23	37	3,88	Tinggi
3	Saya percaya bahwa seseorang harus setia dengan organisasinya. (Y1.3)	0	19	16	18	40	3,84	Tinggi
Total rata-rata skor variabel Komitmen Organisasional							3,89	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Jawaban responden terkait variabel *Turnover Intention* pada Tabel 4.5 secara keseluruhan memiliki rata-rata 3,00 yang berarti *Turnover Intention* yang dirasakan karyawan tidak tetap pada PT. Bank Rakyat Indonesia cabang Denpasar Gajah Mada termasuk dalam kriteria cukup. Hasil tersebut menunjukkan terdapat 2 indikator yang memiliki rata-rata diatas rata-rata variabel. Indikator-indikator tersebut adalah Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain (3,01), saya akan

meninggalkan organisasi setelah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik (3,06). Namun terdapat 1 indikator yang memiliki rata-rata dibawah rata-rata variabel sebesar (2,98) yaitu Saya berkeinginan untuk meninggalkan organisasi, karena bekerja tidak sesuai dengan keahliannya.

Tabel 7.
Deskripsi Jawaban Responden Tentang *Turnover Intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada

No	Pernyataan	Proporsi Jawaban Responden					Rata-Rata	Kriteria
		STS	TS	N	S	SS		
1	Saya berkeinginan untuk mencari pekerjaan lain.(Y2.1)	0	47	17	12	17	3,01	Cukup
2	Saya berkeinginan untuk meninggalkan organisasi, karena bekerja tidak sesuai dengan keahlian saya. (Y2.1)	0	43	16	20	14	2,94	Cukup
3	Saya akan meninggalkan organisasi setelah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. (Y2.3)	0	40	20	20	13	3,06	Cukup
Total rata-rata skor variabel <i>Turnover Intention</i>							3,00	Cukup

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Tabel 8.
Hasil Analisis Jalur 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.314	.619		2.122	.037
	Keadilan Organisasional	.200	.018	.765	11.346	.000
R₁ Square						0,586
F Statistik						128,740
Signifikansi						0,000

Sumber: Data diolah penelitian, 2017

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 1 seperti yang disajikan pada Tabel 4.6, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \beta_1 X + \varepsilon_1$$

$$Y_1 = 0,765 X + \varepsilon_1$$

Tabel 9.
Hasil Analisis Jalur 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	13.562	.402		32.277	.000
	Keadilan Organisasional	-.090	.018	-.349	-4.963	.000
	Komitmen Organisasional	.182	.078	-.607	-8.622	.000
R² Square						0,215
F Statistik						198,581
Signifikansi						0,000

Sumber: Data diolah penelitian, 2017

Berdasarkan hasil analisis jalur substruktur 2 seperti yang disajikan pada Tabel 4.7, maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \beta_2 X + \beta_3 Y_1 + \varepsilon_2$$

$$Y_2 = -0,349 X + -0,607 Y_1 + \varepsilon_2$$

Berdasarkan model substruktur 1 dan substruktur 2, maka dapat disusun model diagram jalur akhir. Sebelum menyusun model diagram jalur akhir, terlebih dahulu dihitung nilai standar eror sebagai berikut

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

$$Pe_1 = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0,586} = 0,414$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - R_2^2} = \sqrt{1 - 0,215} = 0,785$$

Berdasarkan perhitungan pengaruh error (Pe_i), didapatkan hasil pengaruh error (Pe_1) sebesar 0,414 dan pengaruh error (Pe_2) sebesar 0,785. Hasil koefisien determinasi total adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2 \dots\dots\dots(3) \\ &= 1 - (0,414)^2 - (0,785)^2 \\ &= 1 - (0,171) - (0,616) \\ &= 1 - 0,105 = 0,895 \end{aligned}$$

Nilai determinasi total sebesar 0,895 mempunyai arti bahwa sebesar 89,5% variasi *Turnover Intention* dipengaruhi oleh variasi Komitmen Organisasional dan Keadilan Organisasional, sedangkan sisanya sebesar 10,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,765. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Keadilan Organisasional terhadap *Turnover Intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta -0,349. Nilai Sig. t 0,000 < 0,05 mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan hasil analisis pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Turnover Intention* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta -0,607. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 4.3, maka dapat dihitung besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel dirangkum dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 10.
Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung serta Pengaruh Total Keadilan Organisasional (X1), Komitmen Organisasional (Y1), dan *Turnover Intention* (Y2)

Pengaruh Langsung	X1 → Y2	ρ_1	-0,349	0,000
Pengaruh Tidak Langsung	X1 → Y1 → Y2	$(\rho_2 \times \rho_3)$	-0,464	0,000
Pengaruh Total		$\rho_1 + (\rho_2 \times \rho_3)$	-0,813	0,000

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pengaruh langsung memiliki nilai sebesar -0,349 dan pengaruh tidak langsung memiliki nilai sebesar -0,464. Hal ini menandakan bahwa Keadilan Organisasional memberikan pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap *Turnover Intention*.

Hasil penelitian menunjukkan Keadilan Organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Keadilan organisasional yang diterapkan oleh pimpinan di dalam perusahaan dapat meningkatkan Komitmen Organisasional diantaranya karyawan merasakan keadilan dalam

pemberian beban kerja, pimpinan selalu mencari informasi yang akurat ketika ingin membuat suatu keputusan, pimpinan memperlakukan karyawan dengan cara yang baik, pimpinan memperlakukan karyawan dengan hormat pada saat membuat keputusan pekerjaan, pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan pada saat membuat keputusan. Hasil ini mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh, Bakhshi *et al.*, (2009), Marissa (2010), Karim dan Rehman (2012), Ravangard *et al.*, (2013), Jawad *et al.*, (2012), Akuzum (2014) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian menunjukkan Keadilan Organisasional memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Keadilan yang dirasakan oleh karyawan di dalam perusahaan akan menurunkan keinginan untuk meninggalkan organisasi, karena bekerja sesuai dengan keahliannya, karyawan tidak akan meninggalkan organisasi jika belum mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan meningkatkan kesejahteraan saya. Hasil ini mengembangkan penelitian dari McKnight *et al.*, (2009), Sugianto (2011), Rokhman (2011), Namara (2013), Putra (2014), Muhammad dan Fajrianti (2013) yang menyatakan bahwa keadilan organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Hasil penelitian menunjukkan Komitmen Organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Saat komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi, keinginannya untuk keluar dari perusahaan akan semakin rendah. Dimana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari

organisasi. Hasil ini mengembangkan penelitian dari Handaru dan Muna (2012), Margaretha (2011), Aydogdu dan Asigkil (2011), Saqib (2014), Jehanzeb *et al.*, (2013), Ahmed *et al.*, (2010), Kumar *et al.*, (2012)) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Keadilan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keadilan Organisasional pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mada. Hal ini menunjukkan bahwa semakin diberlakukannya karyawan dengan adil maka semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Keadilan Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan *Turnover Intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah Mad. Hal ini menunjukkan semakin tinggi tingkat keadilan yang dirasakan karyawan maka semakin kecil kemungkinan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Komitmen Organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Gajah Mada. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan maka semakin kecil niat karyawan meninggalkan perusahaan untuk mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, pembahasan dan kesimpulan terdapat beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam

menentukan kebijakan dimasa mendatang terutama yang berkaitan dengan Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional serta *Turnover Intention* antara lain : Untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan maka variabel yang harus diperhatikan adalah variabel keadilan organisasional dan komitmen organisasional. Hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengurangi *turnover intention* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Denpasar Gajah mada yaitu memberlakukan jadwal kerja secara adil, memberikan gaji yang sesuai dengan jabatan, memberikan penghargaan secara adil, pimpinan harus senantiasa mendengarkan semua masalah karyawan sebelum membuat keputusan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat terhadap keputusan kerja yang dibuat oleh pimpinan, pimpinan harus peka dengan kebutuhan pribadi karyawan pada saat memberi keputusan terkait dengan pekerjaan selain itu komitmen organisasional juga perlu diperhatikan agar karyawan sadar tindakan meninggalkan organisasi ini menjadi sesuatu yang berisiko tinggi baginya dan meyakinkan bahwa seseorang harus setia dengan organisasinya. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan meneliti pada industri yang berbeda seperti perhotelan, manufaktur serta UMKM, selain itu perlu juga diteliti peran mediasi dari komitmen organisasional pada pengaruh keadilan organisasional terhadap *turnover intention*.

REFERENSI

Ahmed, Ishfaq, Wan Khairuzzaman Wan Ismail, SalmiahMohamad Amin and Muhammad Ramzan. 2013. Influence of Relationship of POS, LMX and Organizational Commitment On *Turnover Intention*. *Organization Development Journal*, 31(1):55-68.

- Akanbi, Paul., Ofoegbu, Onyema. 2013. Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of a Food and Beverage Firm in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(13): 207-218
- Akuzum, Cemal. 2014. The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers Silence: A Practice in Primary Educational Institutions. *International Journal Social Science and Education*, 2(5):10-15.
- Aydogdu, S. and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3):43-53.
- Bakhshi, Arti.,Kuldeep Kumar, Ekta Rani. 2009. Organizational justice Perception as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitmen. *International Journal of Business and Management*, 4(9):146-148.
- Daromes, F.nE.2006. Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Intensitas Turnover Auditor pada KAP di Indonesia.*Jurnal Maksi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, 6 (2):187-202.
- Fah, C.B., Foon, S.Y., Leong, C., dan Osman, S. 2010.An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8):57-64.
- Ghaziani, Safania, Tayebi. 2012Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: the Iran's Ministry of Sport Perspective,*Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(7): 179-188.
- Handaru, Agung Wahyu., Nailul Muna. 2012. Pengaruh Kepuasan Gaji Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Divisi Pt Jamsostek. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 3(1)2012.
- Handi S, Suminar dan Fendy Suhariadi. 2014. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik. *Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga*.
- Hussain, T. and Asif, S. 2012. Is Employees' Turnover Intention Driven By Organizational Commitment And Perceived Organizational Support?*Journal of Quality and Technology Management*, 8(2):1-10.
- Hwei, She dan Santosa, T. Elisabeth Cintya. 2012. Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9 (2):37-52.

- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A, and Tabassum, T M. 2012. Role of Organizational Justice In Organizational Commitment With Moderating Effect of Employee Work Attitudes. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 5(4): 39-45.
- Jehanseb, Khawaja, Rasheed Anwar and Mazen F. Rasheed. 2013. Organization Commitment and Turnover Intentions Impact of Employees Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 8(8).
- Karim, Faisal dan Omar Rehman. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4):92-104.
- Khan, Muhamad saqib., G. M Kundi., S Khan., I. Khan., H. Khan., and N.B.Yar. 2014. The cause&effect and correlation between Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to leave among the Academicians in Higher Educational Institutions of Khyber Pakistan. *International Journal of Academic Research in Bussiness and Social Sciences*, 4(2):2222-6990.
- Kristanto, Harris. 2015. Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(17): 86–98.
- Kumar, R., Ramendran, C., &Yacob, P. 2012. A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(5):9-42.
- Marissa. 2010. Pengaruh Persepsi Tentang Keadilan organisasional Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero). *Skripsi*. Universitas Islam Negri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Mahdi, Ahmad F., Mohamad Zaid M. Z., Mohd Roslan M. N., Ahmad Asmidi S., and Abang Sulaiman A. N. 2012. The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *America Journal of Applied Sciences*, 9(9):1518-1526.
- 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*, 4(6):167-174.
- Muhammad, Meru dan Dra.Fajrianthi. 2013. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Karyawan Arsitek dan Konstruktor di

- Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2(1):83-84
- Moria, Ruth dan Sunjoyo. 2010. Pengaruh Organizational Justice Terhadap Outcome Measures. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, 10(1):144-146.
- 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.
- Novriyadi, R. O., dan Gede., R. 2015. Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar. *Jurnal Manajemen Unud*, 4(6):1753-1770.
- Putra, Wisnu Yogeswara. 2014. Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR Di Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen Udayana*, 2(9):2579-2614.
- Ravangard, Ramin., Zahra Sajjadnia and NajmeAnsarizade. 2013. Study of The Effects of Perceived Organizational Justice and its Components on Organizational Commitment of Administrative and Financial Employees of Shiraz University of Medical Sciences general hospital in 2012. *Archives of Pharmacy Praticice*, 4(1):142-145
- Riduwan, Kuncoro, E, A. 2013. Cara Mudah Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisi Jalur), Bandung:Alfabeta.
- Rismawan Putu Agus Eka, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa. (2014). Peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja Terhadap intensi keluar karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8):424-441.
- Rokhman, Wahibur., 2011. Organizational Justice As A Mediator Transformasional Leadership And Work Outcome. *Jurnal Siasat Bisnis*, 15(2):197-211.
- Saeed, I., Momina., W., Sidra, S., Muhammad, R. 2014. The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning dan Development*, 4(2):242-256.
- Sidartha, 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):132-134.

Safitri, I.P. Wahyu. Rahardjo, Kusdi. Djudi, Moch. 2014. Analisis Perbedaan Komitmen Organisasi Berdasarkan Status Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Kobexindo Tractors Tbk. Representative Office Bengkulu). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1):215-239.

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.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Salleh, R., Mishaliny S. N., and Haryanni Harun. 2012. Job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: a case study on employees of retail company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*, 6 (12):702-709

Saqib, M. K., Kundi, G. M., Shadiullah, K., Irfanullah, K., Hamid, K., and Naseem, B. Y. 2014. The Cause & Effect and Correlation between Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to leave among the Academicians in higher Educational Institutions of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2):2222-6990.

Wang, X., Liao, J., Xia, D., and Tao, C. 2010. The Impact of Organizational Justice on Work Performance Mediating Effect Of Organizational Commitment and Leader Member Exchange. *International Journal Of Man Power*, 31(6):660-677.

Yavuz, Mustafa. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *African Journal of Business Management*, 4(5):695-701.