

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP TURNOVER
INTENTION KARYAWAN PADA NEGARI COFFEE LUWAK.**

Oleh:

Ni Putu Ayu Sintya Saraswati, SE.,MM¹⁾, Pande Ketut Ribek, SE.,MM²⁾

^{1),2)} Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

ABSTRACT

The success of a company in achieving its goals is largely determined by the ability of the company in managing its resources. The study was conducted in Negari Kopi Luwak. The sample in this research is all employees of Negari Kopi Luwak which amount to 47 people. Data were collected by observation, interview and questionnaire distribution. The data analysis technique uses variance based method or SEM base component called partial least square (PLS). The results of research is organizational justice has a significant positive effect on employee job satisfaction. Organizational justice has no significant positive effect on organizational citizenship behavior. Organization justice has a significant negative effect on turnover intention. Job satisfaction has an insignificant positive effect on organizational citizenship behavior. Job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention and organizational citizenship behavior has an insignificant positive effect on turnover intention.

Keywords: *Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention*

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Priansa (2014:7) menyatakan bahwa sumber daya ini antara lain adalah *men* (manusia), *money* (uang), *method* (metode), *material* (materi), *machine* (mesin), dan *market* (pasar). Permasalahan yang hampir sering dihadapi perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia adalah bagaimana mempertahankan sumber daya potensial yang dimiliki agar tidak meninggalkan organisasi. Keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain merupakan sinyal awal terjadinya turnover karyawan. Menurut Widiastuti (2012) intensi keluar (*turnover intentions*) merupakan pergerakan tenaga kerja

untuk keluar dari organisasi. Keinginan karyawan untuk keluar atau pindah tempat bekerja ke tempat lain akan menimbulkan dampak negative bagi perusahaan karena perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru serta biaya tidak langsung seperti kehilangan karyawan yang ahli tentang pekerjaan dalam perusahaan tersebut.

Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* karyawan secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain (Jex, 2002). Perilaku OCB tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis

yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. Jika karyawan memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan menurunkan keinginan keluar, sebaliknya jika OCB rendah maka akan meningkatkan keinginan keluar (Triyanto dan Santoso, 2009). Selain itu, banyak faktor yang dapat membentuk OCB dan turnover, salah satunya adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan (Davis dan Newstrom, 1994:105). Secara logis dapat diartikan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja dan membuat kinerja mereka melampaui dari apa yang menjadi standar organisasi sehingga membawa implikasi pada terbentuknya OCB. Selain kepuasan kerja, persepsi keadilan organisasi adalah penting dan memberikan efek yang signifikan terhadap OCB dan tingkat turnover intention pada sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian empiris oleh Kamani dan Namdari (2012:363) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan keadilan organisasional terhadap lima dimensi OCB yaitu: *Altruism, Sportsmanship, Conscientiousness, Courtesy dan Civic Virtue*. Lebih lanjut, keadilan organisasional mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan

Negari Coffee Luwak merupakan perusahaan kopi yang terletak di Jl. Raya Singapadu, Singapadu Tengah, Sukawati, Kabupaten Gianyar, Bali. Dalam mengelola manajemen sumber daya manusia, Negari tidak memberikan peluang bagi karyawannya untuk pengangkatan status dari pegawai kontrak menjadi pegawai tetap, selain itu kompensasi yang diberikan hanya sebatas UMR yang telah diatur oleh pemerintah. Selain itu, Negari Coffee Luwak merupakan perusahaan keluarga, yang dimana sebagian besar karyawannya adalah keluarga. Tidak ada jenjang karir yang jelas, tidak ada pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan diberikan hanya kepada karyawan baru selama 3 bulan, ini menyebabkan karyawan kurang mampu berinovasi. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang baik seperti: bagian accounting menjadi satu ruangan dengan toko menyebabkan karyawan merasa terganggu dan lingkungan kerja seperti ini kurang kondusif sehingga menimbulkan ketidakpuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berujung pada rendahnya kinerja dan niat untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

- a) Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja?
- b) Apakah keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
- c) Apakah keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*?
- d) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
- e) Apakah kepuasan kerja berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*?

- f) Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*?

II. LANDASAN TEORI

A. Keadilan Organisasi

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. Campbell dan Finch, 2004 dikutip dalam Nkrumah dan Atinga (2012) menyebutkan 3 komponen dari keadilan organisasi yaitu: *distributive justice*, *procedural justice* dan *interactional justice*.

B. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan yang menyenangkan atau keadaan emosi positif yang dihasilkan dari seseorang tentang penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke, 1976, dikutip dalam Deshpande, 2013:341). Menurut Fattah (2014:84) secara umum kepuasan kerja adalah suatu tingkatan kesenangan atau sikap emosional yang positif yang direspon sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

C. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB merupakan perilaku yang fungsional, extra-role, yang merupakan aktivitas pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok dan atau organisasi (Dyne, 1995 dikutip dalam Chien,

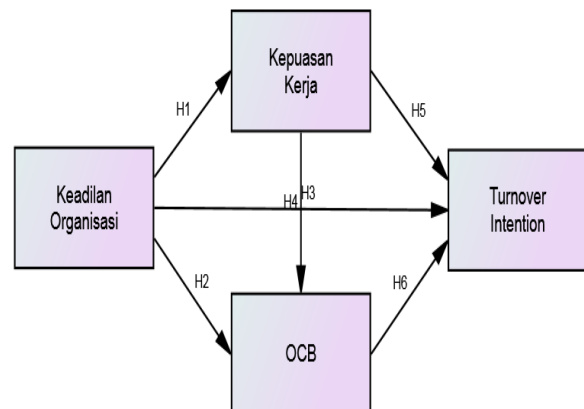
2004). Menurut Organ (1988), OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

D. *Turnover Intention*

Turnover intention didefinisikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk meninggalkan suatu organisasi yang ada saat ini, atau dengan arti lain bahwa seseorang berusaha untuk mencari kesempatan kerja yang baru (Tett dan Meyer, dikutip dalam Arshadi dan Damiri, 2013). Menurut Mobley (1929), tentang *employee turnover*, pikiran untuk berhenti bekerja dimulai dari adanya fikiran dan intensi untuk berhenti bekerja serta melakukan usaha-usaha untuk mencari pekerjaan baru.

III. METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian



Sumber: Hasil Pemikiran Peneliti (2018)

B. Hipotesis

H1: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H2: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

organizational citizenship behavior (OCB).

H3: Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB).*

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H6 : *Organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*.

C. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di Negari Coffee Luwak yang terletak di Jl. Raya Singapadu, Singapadu Tengah, Sukawati, Kabupaten Gianyar, Bali. Dalam penelitian ini yang dijadikan objek penelitian adalah pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* terhadap *turnover intention* karyawan.

D. Populasi dan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel jenuh/sensus. Berdasarkan metode sensus, maka seluruh populasi dijadikan sampel pada penelitian ini. Selanjutnya, besarnya jumlah sampel yang digunakan akan adalah sebanyak 47 karyawan pada Negari Coffee Luwak.

E. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan metode alternatif berbasis variance atau component base SEM yang disebut *partial least square (PLS)* dengan software smartPLS versi 20.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden ditinjau dari beberapa variabel demografi seperti: jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan masa kerja.

Keterangan	Jmlh	Presentase
Jenis kelamin		
▪ Laki-laki	16	34,04%
▪ Perempuan	31	65,96%
Total	47	100%
Umur		
▪ 18 - 26 tahun	20	42,55%
▪ 27 - 35 tahun	18	38,30%
▪ 36 - 44 tahun	7	14,90%
▪ 45 > tahun	2	4,25%
Total	47	100%
Tingkat Pendidikan		
▪ SMA	26	55,31%
▪ Diploma	17	36,18%
▪ Sarjana	4	8,51%
Total	47	100%
Masa Kerja		
▪ 2 - 6 tahun	13	27,66%
▪ 7 - 11 tahun	18	38,30%
▪ 12 - 16 tahun	16	34,04%
Total	47	100%

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa para responden didominasi oleh pegawai yang berjenis kelamin perempuan sebesar 31 orang atau jika dipersenkan memperoleh angka sebesar 65,96%. Pegawai terbanyak berusia 18 - 26 tahun, dengan jumlah 20 orang. Sebagian besar pegawai memiliki latar belakang tingkat pendidikan sekolah menengah atas dan masa kerja yang paling dominan adalah 7-11 tahun dengan jumlah 18 orang atau 38,30%.

B. Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan Program *Smart PLS*. Tahapan dalam analisis *Partial Least Square* (PLS), terdiri dari: 1) evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dan 2) evaluasi model struktural (*inner model*) untuk mengetahui ketepatan model.

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa *convergent* dan *discriminant validity* dari indikator konstruk serta *composite reliability* untuk blok indikator.

1.1 Composite Reliability

Hasil Uji Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.790
Keadilan Organisasi	0.770
Turnover Intention	0.862
OCB	0.716

Sumber: Lampiran

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa nilai *composite reliability* ke empat variabel berada diatas 0,70. Hal ini berarti bahwa semua indikator refleksif yang membentuk model penelitian adalah reliabel.

1.2 Convergent Validity

Tabel Hasil Uji Convergen Validity (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Outer loading	T - statistik
	X1.1	0.561	2.066
X1	X1.2	0.861	3.149
	X1.3	0.586	1.910
Y1	Y1.5	0.839	5.020
	Y1.6	0.776	3.750
Y2	Y2.2	0.923	0.248

	Y2.4	0.643	0.250
Y3	Y3.1	0.838	4.915
	Y3.2	0.857	5.216
	Y3.3	0.738	4.259
	Y3.5	0.683	4.725

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh nilai *outer loading* indikator konstruk memiliki nilai di atas 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas konvergen.

1.3 Discriminant Validity

Tabel Hasil Uji Discriminant Validity

	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0.653
OCB	0.633
Turnover Intention	0.612
Keadilan Organisasi	0.567

Sumber: lampiran

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua akar *AVE* pada variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,5. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran ini memenuhi persyaratan validitas discriminant.

2. Goodness of Fit Model

Tabel Nilai R2 Variabel Endogen

	R-square
Kepuasan Kerja	0.085
Keadilan Organisasi	
Turnover Intention	0.159
OCB	0.137

Dari hasil diatas dapat dilihat nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,085, untuk variabel *turnover intention* sebesar 0,159 dan variabel *OCB* menghasilkan nilai *R-square* sebesar 0,137 yang berarti bahwa ketiga variabel termasuk dalam kategori lemah.

Nilai Q^2 mulai dari 0 sampai dengan 1, dimana semakin dekat dengan nilai 1, artinya nilai

prediksi semakin baik, sedangkan sebaliknya semakin dekat dengan nilai 0, artinya nilai prediksi semakin lemah.

Nilai $Q^2_{predictive-relevance}$ diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.085) (1 - 0.159) (1 - 0.137)$$

$$Q^2 = 1 - (0,915) (0,841) (0,863)$$

$$Q^2 = 1 - 0,664$$

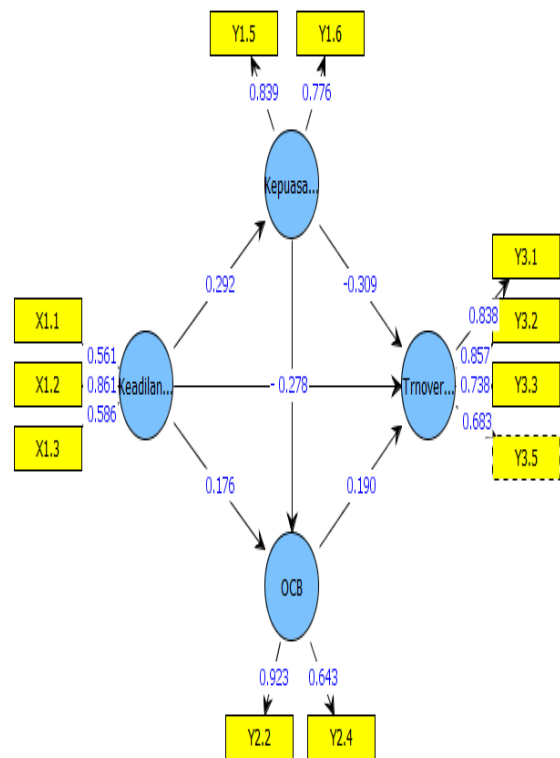
$$Q^2 = 0,336$$

Berdasarkan hasil perhitungan Q^2 di atas, nilai Q^2 adalah sebesar 0,336 (> 0) atau 33,6%. Hasil ini memberikan makna bahwa variabel-variabel bebas yaitu keadilan organisasi (X1), kepuasan kerja (Y1), OCB (Y2) memberikan prediksi yang moderat terhadap variabel terikat yaitu *turnover intention* (Y3).

C. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square (PLS)*. Hasil pengujian hipotesis dengan model persamaan struktural *Partial Least Square* ditunjukkan dalam Gambar di bawah ini:

Gambar Hasil Output *Partial Least Square (PLS)*



Tabel Hasil Uji Hipotesis

	original sample estimate	mean of subsamples	T-Statistic
Keadilan Organisasi i -> Kepuasan Kerja	0.292	0.323	1.943
Kepuasan Kerja -> OCB	0.278	0.273	1.387
Keadilan Organisasi i -> OCB	0.176	0.181	0.841
Kepuasan Kerja -> Trnover Intention	-0.309	-0.333	2.177
OCB -> Trnover Intention	0.190	0.171	0.994
Keadilan Organisasi i -> Trnover Intention	-0.218	-0.212	1.985

Berdasarkan hasil analisis, maka dapat diketahui bahwa variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini terlihat dari tabel hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar 0,292 dan *t-statistics* sebesar 1,943. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 1,943 lebih besar dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

Variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini terlihat dari tabel hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar 0,176 dan *t-statistics* sebesar 0,841. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 0,841 lebih kecil dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tidak dapat diterima atau ditolak.

Variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari tabel hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar -0,218 dan *t-statistics* sebesar 1,985. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 1,985 lebih besar dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini terlihat dari tabel

hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar 0,278 dan *t-statistics* sebesar 1,382. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 1,382 lebih kecil dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* tidak dapat diterima atau ditolak.

Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari tabel hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar -0,309 dan *t-statistics* sebesar 2,177. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 2,177 lebih besar dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* dapat diterima.

Variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terlihat dari tabel hasil uji hipotesis dengan nilai sebesar 0,190 dan *t-statistics* sebesar 0,994. Dimana nilai *t-statistics* sebesar 0,994 lebih kecil dari 1,896 (alpha 5%). Dengan hasil ini, maka hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* tidak dapat diterima atau ditolak.

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini

mengindikasikan bahwa semakin tinggi keadilan didalam organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Bahtiar (2014) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan keadilan ditempat bekerja baik secara adil dari segi procedural justice, distributive justice, intractional justice sehingga karyawan mendapatkan rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Mendukung temuan tersebut, hasil penelitian Kadarudin dan Mardiana (2014) menunjukan bahwa ketiga elemen keadilan organisasi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwavariabel keadilan organisasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan keadilan didalam organisasi tidak mempengaruhi tingkat OCB karyawan. Artinya, peningkatan keadilan didalam organisasi belum mampu untuk mendorong karyawan untuk memunculkan OCB mereka. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Lambert dan Hongan (2013), mereka menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap OCB.

Penelitian lain dilaksanakan oleh Iqbal, et all (2012) menemukan bahwa keadilan procedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, sedangkan keadilan distributif memiliki pengaruh positif tetapi lebih sedikit dari pada keadilan procedural terhadap OCB.

3. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwavariabel keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin rendah keadilan didalam organisasi maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Bahtiar (2014) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap karyawan mendapatkan keadilan organisasi yang merata, tidak adanya perbedaan antara karyawan satu dengan karyawan lainnya sehingga karyawan tidak berpikir untuk melakukan *turnover intention*.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwavariabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan tidak mempengaruhi tingkat OCB karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian

sebelumnya yang dilaksanakan oleh Ningsih (2015) yang menemukan bahwa karyawan yang merasa puas tidak langsung membuat mereka untuk memunculkan OCB. Dalam penelitian ini, kepuasan kerja yang diukur berdasarkan indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja belum mampu untuk mendorong OCB karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Ackfeldt dan Coote (2000) yang menemukan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada karyawan.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerjamemiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi keinginan karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Khan dan Aleem (2014). Hasil penelitiannya menyatakan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan pada keinginan karyawan pindah.

6. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan OCB karyawan belum berdampak pada keinginan karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi.

Mendukung temuan tersebut, Nelfati (2016) menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*, hal ini bermakna bahwa OCB memberikan kontribusi kecil terhadap peningkatan keinginan keluar dari perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan penelitian maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan didalam organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Keadilan organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan keadilan didalam organisasi belum berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.
3. Keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin rendah keadilan didalam organisasi maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi.
4. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan belum berdampak pada peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.
5. Kepuasan kerjamemiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian

ini menunjukkan bahwa semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi niat karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi.

6. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan belum berdampak pada keinginan karyawan untuk pindah atau meninggalkan organisasi.

B. Saran

Dari kesimpulan hasil penelitian di atas, ada beberapa saran dan masukan yang dapat penulis ajukan untuk kepentingan penelitian lebih lanjut yaitu :

1. Meningkatkan dan mempertahankan keadilan didalam organisasi sehingga mampu mendorong karyawan untuk memunculkan OCB dan menekan tingkat *turnover* karyawan.
2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan kompensasi yang diberikan, beban pekerjaan serta lingkungan kerja sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi.
3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mereplikasi penelitian serupa dengan menambah beberapa variabel yang diduga dapat mempengaruhi *turnover* karyawan.

REFERENSI

Ackfeldt and Coote (2000), *An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors* ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century.

Al-Zu'bi, Hasan Ali (2010), A study of relationship between organizational justice and job satisfaction, *International Journal of Business and Management*. Vol. 5. No. 12. pp. 102-109.

Arshadi, and Damiri (2013), *the relationship of job stress with turnover intention and job performance: moderating role of obse*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 706-710.

Aselage, and Eisenberger (2003), Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior* 24 (5), pp: 491-509.

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*, pp: 43-53.

Azana, dkk (2013), Authentic Leadership and Organizational Culture as Drivers of Employee Job Satisfaction, *Journal of Work and Organizational Psychology*, Elsevier.

Badeni, (2013), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.

Bahtiar, Ghiffary (2014), *Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention*, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Bakhshi, Arti (2009), Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal Of Business and Management*, pp: 34-56.

- Basri (2012), Hubungan Antara Keadilan Organisasi, Job Stress, Komitmen Organisasi Dan Keinginan Berpindah, *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 1.
- Budiman and Prasetyawati (2014), *Does Job Satisfaction Influence Organizational Citizenship Behavior? An Empirical Study in Selected 4-Star Hotels in Jakarta, Indonesia*, Faculty of Business Administration & Humanities Swiss German University, BSD City, Serpong, Tangerang, Indonesia.
- Castro, and Ruiz (2004), The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal Of Service Industry Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15 No. 1, pp.27-53.
- Chen, Huiand Sego (1998), The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Chien (2004), An investigation of the relationship of organizational structure, employee's personality and ocbs. *Journal Of American Academy Of Business*. Vol.5, pp.428. Cambridge.
- Crow and Chang-Bae Lee (2010), Organizational justice and organizational commitment among south korean police officers. *An International Journal Of Police Strategies & Management*, pp: 402- 423.
- Davis, J (2004), *Organizational citizenship behavior and organizational commitment in nepal*, Aston University, Birmingham.
- Davis, Keith dan Newstroom, Jhon W (1993), *Perilaku Organisasi*, Jilid 1 dan 2, Erlangga, Bandung.
- Deshpande (2014), The Impact Of Ethical Climate Types On Facets Of Job Satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Einsberger, Huntington, Hutchison, and Sowa (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Phsycology*.
- Elsaid A Moneim (2014), "The Effects of Perceived Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior in Animal Health Care Pharmaceutical Organizations Operating in Egypt", *Bussiness and Management Research Journal*, Vol. 3. No. 1. 1-10.
- Fattah, Hussein (2014), *Perilaku Pemimpin dan Kinerja Pegawai: Budaya Organisasi, Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja*, Elmatara, Jogjakarta.
- Ferdinand, Augusty (2014), *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 5, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Folger and Cropanzano (1998), Effects of distributive and procedural justice on reaction to pay raise decisions, *Academy of Management Journal*, 115-130.
- Foote and Tang (2008), *Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?* *Management Decision* Vol. 46 No. 6, 2008 pp. 933-947.
- Gustin (2012), *Hubungan Tekanan Kerja dan Turnover Intention Karyawan Baru di Kantor Pusat PT Media Televisi Indonesia*, Universitas Indonesia.

- Iqbal, Umair Aziz and Tasawar (2012), Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Evidence from Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, 1348-1354, 2012.
- Jex, S. M (2002), *Organizational psychology a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Johan, Mohamed Talib, Tebogo Martha Joseph, and Tshegofatso Mooketsag (2013), Procedural and Distributive Justice on Turnover Intention: An Exploratory Analysis, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Pp: 182-191.
- Kadaruddin dan Mardiana (2014), *Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kepuasan Pegawai Pajak Di Kota Makassar*, Manajemen dan Keuangan, Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin.
- Kristanto, Rahyuda dan 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 (2014) : 308-329 308.
- Marissa (2010), *Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia (Persero)*, Universitas Airlangga.
- Mobley, W.H (1977), Intermediate Linkage of The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*.
- Nelfianti, Fera (2016), *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Komitmen Organisasional, Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Dengan Kepuasan Kerja*, Akademi Sekretari dan Manajemen BSI Jakarta, Widya Cipta, Vol. VIII, No.2 September 2016
- Nkrumah and Atinga (2012), *Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospital. Do demographic factors play a mediating role?*, University of Ghana Business School, Legon, Ghana
- Noe, Raymond. A, dkk (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Salemba Empat, Jakarta.