

Menurunkan Intense Turnover Melalui Keadilan Organisasi dan Kepuasan Kerja

P. Pulung Puryana

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

Priyono

Peneliti Junior STIE STEMBI – Bandung Business School

Abstrak

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang melakukan bisnisnya dengan tidak meninggalkan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruhantara keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi turnover karyawan CV IKT. Hal ini sangat diperlukan dan faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga manajemen harus mampu menekan angka intensi turnover..

Analisa dari penelitian ini berdasarkan teori adalah keadilan organisasi memiliki efekpositif terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi keadilan organisasi yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja. Dan keadilan organisasi memiliki efek negatif terhadap intensi turnover, jadi apabila karyawan merasakan tingginya keadilan organisasi maka akan menurunkan intensi turnover. Sedangkan kepuasan kerja memiliki efek negatif terhadap intensi turnover, artinya apabila karyawan merasakan kepuasan kerja maka intensi turnover akan turun.

Populasi yang digunakan dalam penelitian inadalah para tenaga kerja atau karyawan CV IKT sejumlah 41 orang Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) Hasil penelitian mendapatkan bahwa persamaan yang terbentuk $Y = - 0.280X1 + - 0.130X2 + 0,880 \epsilon$. dengan semua variabel independen yaitu Keadilan organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara simutamaupun parsial

Keywords: Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, and Intensi Turnover

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin, yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. (Sedarmayanti, 2009:15).

Perusahaan mesti survive, bagaimana pun caranya. Terutama saat situasi perekonomian nasional maupun global tengah bergejolak. Untuk itulah cara pengelolaan sumber daya manusia juga memegang peranan penting. Sejumlah strategi digelar untuk meningkatkan efisiensi sembari berharap target pendapatan dan laba tak melenceng jauh (SWA.CO.ID, 30 September 2015).

Sekalipun sebuah organisasi berkomitmen penuh untuk membuat lingkungannya tempat yang bagus untuk bekerja, para karyawan akan tetap mengundurkan diri. Beberapa karyawan tidak melihat

adanya peluang promosi, atau setidaknya tidak cukup banyak, dan oleh karena itu akan pindah. Perputaran dalam jumlah tertentu merupakan hal yang baik bagi suatu organisasi dan sering kali diperlukan untuk menyediakan kesempatan bagi para karyawan dalam memenuhi tujuan kariernya. Namun, ketika perputaran menjadi berlebihan, perusahaan harus melakukan sesuatu untuk mengurangnya. Para karyawan yang paling berkualifikasi sering kali adalah mereka yang mengundurkan diri karena mereka lebih leluasa bergerak. Di sisi lain, para karyawan yang berkualifikasi marjinal tampaknya tidak akan meninggalkan perusahaan. Jika terdapat jumlah yang berlebih dari para karyawan yang berkualifikasi tinggi dan kompeten meninggalkan perusahaan, perusahaan harus mencari cara untuk membalik kecenderungan tersebut (**Mondy, 2008:178**).

Ahli Human Resources (HR) mengatakan bahwa dengan berfokus pada karyawan, perusahaan dapat menghemat biaya tinggi dalam bidang perekrutan. Tingkat turnover karyawan cenderung tinggi dalam organisasi yang tidak menginvestasikan waktu dan uang untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan dan loyalitas karyawan.

Ketika organisasi tidak menginvestasikan waktu dan uang untuk secara aktif melibatkan karyawan, mereka harus berinvestasi lebih banyak waktu dan uang untuk restrukturisasi, perekrutan dan pelatihan karyawan," Annalinde Nickisch, konsultan HR di The Thought Factory, mengatakan kepada Gulf News. (DREAM.CO.ID, 13 Mei 2015)

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakpastian terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan

yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru. *Turnover* dapat berakibat fatal bagi organisasi karena mengalami kekurangan tenaga ahli pada pasar tenaga kerja dan menyebabkan biaya pendidikan yang tinggi bagi karyawan pemula (**Igbaria dan Greenhause,1992**) dalam Setyanto (2013).

Pemberdayaan dan pengelolaan karyawan melalui kondisi lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang baik, imbalan kerja yang sesuai serta sikap dan perilaku atasan yang akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga dapat menumbuhkan sikap loyal terhadap perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak kepada kualitas layanan yang akan diberikan oleh karyawan (**Hella, 2011**) dalam Puspitawati (2014).

Studi-studi menyarankan bahwa para manajer memang termotivasi untuk membantu perkembangan persepsi keadilan dari para pekerja karena mereka berharap untuk memastikan kesesuaian, mempertahankan identitas yang positif, dan menciptakan keadilan ditempat kerja. Untuk mendorong persepsi

keadilan mereka akan menyadari bahwa para pekerja terutama sensitif dengan ketidakadilan dalam prosedur ketika berita yang buruk harus dikomunikasikan (yaitu, ketika distributif keadilan rendah). Dengan demikian, terutama penting untuk membagikan informasi secara terbuka mengenai bagaimana alokasi keputusan dibuat, mengikuti prosedur secara konsisten dan tidak bias, serta terlibat dalam praktik yang sama untuk meningkatkan persepsi atas keadilan prosedural (**Robbins dan Judge, 2015:147**).

Menurut (**Luthans, 2006:294**) secara keseluruhan, dengan teori ekuitas sebagai dasar, berbagai dimensi keadilan organisasi memainkan peran penting dalam banyak dinamika dan hasil perilaku organisasi. Keadilan organisasi dapat membantu menjelaskan mengapa karyawan membalas dendam dengan hasil yang tidak pantas dan proses yang tidak tepat. Misalnya, pembalasan dalam bentuk

mencuri, sabotase, memalsukan kartu absen, dan bahkan pelanggaran pada perusahaan dapat diperjelas dengan menggunakan prinsip keadilan organisasi. Pada posisi positif, selain semua penemuan yang disimpulkan diatas, studi dari karyawan bukan hanya memengaruhi sikap dan kinerja secara positif, tetapi juga memengaruhi perilaku perlakuan adil pada pelanggan sehingga pelanggan bereaksi positif pada karyawan dan organisasi. Dengan kata lain, keadilan organisasi memberikan gaji bukan hanya untuk karyawan, tetapi juga untuk pelanggan dan hasil akhir.

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

Berdasarkan hasil jajak pendapat Gallup, yang solopos.com kutip dari Careerealism. Hanya sekitar 13% dari karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar merasa terlibat dalam pekerjaannya. Perlu Anda sadari uang bukan satu-satunya parameter seseorang merasa puas dengan pekerjaannya. Profesor Kerja dan Organisasi Psikologi di Erasmus University Rotterdam, Arnold B. Bakker mengemukakan pendapatnya bahwa keterlibatan kerja dapat berefek positif pada kepuasan sumber daya pekerja. Inti pekerjaan antara lain peluang untuk membangun dan tumbuh. Perlu dukungan sosial pelbagai keterampilan dan umpan balik kinerjanya. Itu merupakan faktor yang paling penting dari rasa kepuasan bekerja keterlibatan kerja karyawan “ Kata Bakker. (SOLOPOS.COM, 21 September 2015)

Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah

ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan yang masih rendah atau dirasakan belum memadai, kondisi lingkungan kerja yang belum memuaskan, hubungan antar karyawan yang belum serasi, baik dengan pimpinan perusahaan maupun dengan para karyawan selevel, pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahliannya dan berbagai faktor lainnya.

Beberapa faktor yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain : faktor individual (umur, jenis kelamin, sikap pribadi terhadap pekerjaan), faktor hubungan antar karyawan (hubungan antar manajer dan karyawan, hubungan sosial antara sesama karyawan, sugesti dari teman sekerja, faktor fisik dan kondisi tempat kerja, emosi dan situasi kerja) faktor eksternal (keadaan keluarga, rekreasi, pendidikan). Faktor tersebut memberikan motivasi agar kepuasan kerja tercapai bagi karyawan. Dan yang berkewajiban memenuhi tercapainya kepuasan kerja tersebut adalah setiap pimpinan perusahaan, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat memotivasi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Selain itu kepuasan kerja juga mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri karyawan. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, perputaran kerja dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif dilingkungan perusahaan.

Dari sudut pandang masyarakat dari karyawan individu, kepuasan kerja merupakan hasil yang diinginkan. Akan tetapi, dari perspektif keefektifan organisasi dan manajerial yang pragmatis, penting untuk mengetahui bagaimana

kepuasan kerja berhubungan dengan variabel hasil. Misalnya, jika kepuasan kerja tinggi, akankah karyawan berkinerja lebih baik dan organisasi menjadi lebih efektif? Jika kepuasan kerja rendah, apakah akan ada masalah kinerja dan ketidak-efektifan? Pertanyaan tersebut telah diajukan pada peneliti dan praktisi selama bertahun-tahun. Tidak ada jawaban yang sederhana, dan hasilnya berkisar dari yang kuat sampai yang lemah. Dalam membahas hasil kepuasan kerja, penting untuk menganalisis serangkaian hasil yang spesifik (**Luthans, 2006: 246**).

KAJIAN PUSTAKA

Persepsi Keadilan Organisasi

Persepsi adalah sebuah proses individu mengorganisasikan dan meninterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya. Apa yang kita nilai bisa jadi berbeda secara substansial dengan realitas objektif. Persepsi penting bagi perilaku organisasi karena perilaku orang-orang didasarkan pada persepsi mereka tentang apa realita yang ada, bukan mengenai realita itu sendiri. Dunia sebagaimana yang dinilai adalah dunia yang penting secara perilaku (**Robbins dan Judge, 2015:103**)

Menurut (**Luthans, 2006:194**) kunci untuk memahami persepsi adalah mengakui bahwa persepsi merupakan interpretasi unik dari suatu situasi, bukan rekaman situasi. Singkatnya, persepsi merupakan proses kognitif kompleks yang mengasikkan gambaran dunia yang unik, yang mungkin agak berbeda dari realita. Diterapkan pada perilaku organisasi, persepsi karyawan dapat dianggap sebagai penyaring (*filter*). Karena persepsi dipelajari secara luas, dan tidak ada seorang pun yang punya pengetahuan dan pengalaman yang sama, maka setiap karyawan yang memiliki filter yang unik dan situasi/rangsangan yang sama bisa jadi menghasilkan reaksi dan perilaku yang sangat berbeda.

Menurut (**Robbins dan Judge, 2015:144-145**) keadilan organisasi

persepsi keseluruhan mengenai apa itu keadilan ditempat kerja, terdiri atas keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan informasional, dan keadilan interpersonal.

Menurut (**Hasibuan, 2012:167**) keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, gairah kerja bawahan cenderung meningkat.

Teori keadilan adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih serta dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka. Teori tersebut dikembangkan dari teori perbandingan sosial, teori yang menyatakan bahwa orang-orang harus menilai dan mengetahui tingkat kinerja mereka dan ketepatan sikap mereka dalam sebuah situasi. Karena kurangnya ukuran-ukuran objektif untuk menilai kinerja atau sikap yang tepat, orang membandingkan kinerja dan sikap mereka dengan kinerja dan sikap orang lain. Teori keadilan lebih jauh menyatakan bahwa seseorang termotivasi secara proporsional terhadap persepsi keadilan atas imbalan yang diterima untuk sejumlah usaha tertentu dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain (**Mondy, 2008:5**).

Menurut (**Robbins dan Judge, 2015:144**) didasarkan pada teori keadilan, para pekerja yang menganggap sebagai ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini:

1. Mengubah *input* (mengerahkan sedikit upaya jika bergaji rendah atau upaya lebih jika bergaji tinggi)
2. Mengubah hasil (para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah)
3. Mengubah persepsi sendiri (“Saya terbiasa berpikir bahwa saya telah bekerja dengan kecepatan yang sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya telah bekerja lebih keras daripada orang lain.”)
4. Mengubah persepsi orang lain (“Pekerjaan Mike tidak seperti yang yang saya pikirkan.”)
5. Pilihlah pembicara yang berbeda (“Saya tidak memperoleh sebanyak kakak ipar saya tetapi saya melakukan dengan jauh lebih baik daripada yang Ayah saya lakukan ketika dia seumur saya.”)
6. Meninggalkan bidang (keluar dari pekerjaan)

Menurut (Munandar, 2014:341) Keadilan dirasakan ada jika orang merasa bahwa perbandingan antara hasil keluarganya dengan masukannya sama dengan perbandingan hasil keluaran orang lain (yang dianggap penting bagi dirinya) dengan masukannya. Sebaliknya kondisi ketidakadilan timbul jika perbandingan antara hasil-keluaran kita dengan masukan kita tidak sama besarnya (lebih besar atau lebih kecil) daripada perbandingan hasil-keluaran orang lain dengan masukannya.

Menurut (Luthans, 2006:293) perkembangan teori terbaru menentukan bahwa teori ekuitas dapat diperluas menjadi apa yang disebut keadilan organisasi. Meskipun keadilan organisasi paling banyak diperhatikan, tetapi terdapat bukti penelitian bahwa ada independensi konseptual dan ukuran (yakni validitas konstruksi) untuk dimensi *keadilan distributif*, interpersonal, dan informasional. Teori ekuitas berfungsi sebagai fondasi keadilan pada dimensi-dimensi keadilan. Sebagai contoh, teori ekuitas menjelaskan kondisi di mana hasil akhir keputusan

(tingkat gaji, kenaikan gaji, dan promosi) dianggap adil atau tidak adil. Mereka yang mendukung pemikiran tersebut menyoroti hasil akhir dengan bagaimana hasil tersebut dicapai. Teori ekuitas mendukung persepsi keadilan distributif, yang merupakan evaluasi kognitif individu berkaitan dengan apakah jumlah dan alokasi penghargaan dalam penetapan sosial adil atau tidak. Secara sederhana, keadilan distributif adalah keyakinan bahwa seseorang sebaiknya “mendapatkan apa yang patut didapatkannya.” Etika Judeo-Kristen sebagian didasarkan pada dugaan bahwa penghargaan ilahi ditambahkan kepada mereka yang menjalankan hidup yang baik dan berperilaku secara tepat, sekalipun mereka berada di bumi. Hal ini mencerminkan keadilan distributif dan perspektif ekuitas distributif berhubungan dengan hasil yang diinginkan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku anggota organisasi, pergantian karyawan, dan kinerja.

Keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan prosedur yang dipakai untuk membuat keputusan. Keadilan prosedur digunakan untuk mencapai hasil. Seperti keadilan distributif, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural ditunjukkan melalui meta-analisis yang dihubungkan dengan semua hasil organisasi yang diinginkan. Dalam meta-analisis lain, keadilan prosedural – daripada keadilan distributif ternyata menjadi alat yang lebih baik untuk memperkirakan kinerja dan keadilan prosedural seperti-nya sangat penting untuk bisa sukses mengimplementasikan perubahan organisasi.

Menurut (Schuler dan Jackson, 1997:81) Dari pertengahan 1970an sampai dengan pertengahan 1990an, para ilmuwan sosial dan organisasional mengadakan penelitian yang bertujuan meningkatkan pengertian kita mengenai konsep keadilan (*fairness* dan *justice*). Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi manusia tentang keadilan tercermin dalam sedikitnya dua kategori: pada hasil akhir yang

didapatkan dan pada prosedur yang digunakan untuk mencapai hasil akhir. Dua kategori, yang pertama disebut dengan keadilan distributif (*distributive justice*) dan keadilan prosedural (*procedural justice*).

Menurut (Robbins dan Judge 2015: 145) ada empat jenis keadilan yaitu : *Keadilan distributif* memusatkan perhatian pada kewajaran hasil, misalnya gaji dan pengakuan, yang diterima oleh para pekerja. Hasil dapat dialokasikan dalam beberapa cara. Misalnya, kita dapat mendistribusikan kenaikan yang sama diantara para pekerja, atau kita dapat menetapkan dasar pada mereka yang mana pekerja yang sangat memerlukan uang. Namun seperti yang kita bahas mengenai teori keadilan, para pekerja cenderung untuk menganggap hasil mereka paling adil ketika mereka didistribusikan secara adil.

Keadilan prosedural adalah merasakan keadilan dari proses yang digunakan untuk menentukan hasil. Contoh: "saya memiliki input yang dimasukkan kedalam proses yang digunakan untuk memberikan kenaikan dan diberikan suatu penjelasan yang baik mengapa saya menerima kebaikan atas apa yang telah saya lakukan."

Keadilan informasional adalah keadaan dimana pekerja diberikan penjelasan yang jujur dari setiap keputusan. *Keadilan interpersonal* adalah keadaan dimana pekerja diperlakukan dengan rasa hormat dan bermartabat.

Indikator-indikator untuk mengukur *keadilan distributif* menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) yang disampaikan dalam *Journal of Applied Psychology*, yaitu:

- a. Persamaan; mengukur persamaan imbalan yang diterima mencerminkan usaha yang diberikan dalam pekerjaan.
- b. Kelayakan; mengukur kelayakan imbalan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan.
- c. Kontribusi; mengukur kontribusi imbalan yang diterima mencerminkan kontribusi kepada organisasi.

- d. Kinerja; mengukur tingkat imbalan yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

Indikator-indikator untuk mengukur *keadilan prosedural* menggunakan item pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yang disampaikan dalam *Journal of Applied Psychology*, yaitu:

- a. Kendali Proses; mengukur pandangan dan perasaan selama perusahaan menerapkan peraturan.
- b. Kendali Keputusan; mengukur pengawasan tingkat penerapan peraturan
- c. Konsistensi; mengukur tingkat konsistensi organisasi dalam penerapan peraturan.
- d. Bebas Prasangka; mengukur tingkat kesamaan dalam menjalankan peraturan.
- e. Akurasi Informasi; mengukur tingkat keakuratan informasi dalam penerapan peraturan di organisasi.
- f. Mampu Koreksi; mengukur kemampuan mengoreksi peraturan yang telah diterapkan.
- g. Etika dan Moral; mengukur tingkat kesesuaian peraturan dengan etika dan moral.

Indikator-indikator untuk mengukur *keadilan informasional* menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yang disampaikan dalam *Journal of Applied Psychology*, yaitu:

- a. Kejujuran; mengukur tingkat kejujuran menyampaikan informasi organisasi.
- b. Pembeneran; mengukur tingkat kebenaran prosedur dan peraturan secara menyeluruh.
- c. Masuk Akal; mengukur tingkat kesesuaian peraturan dengan logika.
- d. Tepat Waktu; mengukur tingkat ketepatan waktu berkomunikasi atasan.
- e. Spesifik; mengukur spesifik atau kesesuaian komunikasi atasan untuk individu yang membutuhkan khusus.

Indikator-indikator untuk mengukur *keadilan interpersonal* menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001), yang disampaikan dalam *Journal of Applied Psychology*, yaitu:

- a. Kesopanan; mengukur tingkat kesopanan atasan dalam berorganisasi.
- b. Bermartabat; mengukur tingkat perilaku atasan yang penuh martabat.
- c. Hormat; mengukur tingkat perlakuan atasan dalam organisasi dengan rasa hormat.
- d. Kepantasan Kata-Kata; mengukur tingkat kepastian dalam berkomunikasi.

Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins dan Judge, 2015:46) Kepuasan kerja, yang menjelaskan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi pada karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang dengan level yang rendah memiliki perasaan negatif.

Pada umumnya, seorang pegawai akan mengalami kepuasan kerja apabila mempunyai kebebasan dalam menentukan pekerjaan yang ingin dilakukannya dengan cara yang diinginkannya. Demikian pula, peran serta dan keterlibatan diri tanpa paksaan, akan meninggalkan motivasi kerja. Kesesuaian antara kebutuhan individual dan kebutuhan organisasi, merupakan faktor yang penting untuk menunjang produktivitas kerja (Sedarmayanti, 2009:71).

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang." Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari (Luthans, 2006:243) .

Menurut (Luthans, 2006:243) selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk

mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan memiliki respon afektif. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. *Pekerjaan itu sendiri*. Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. *Gaji*. Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
3. *Kesempatan promosi*. Kesempatan untuk maju dalam organisasi.
4. *Pengawasan*. Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
5. *Rekan kerja*. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Meskipun sejak dulu kelima dimensi tersebut dirumuskan dan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, meta-analisis terbaru memperkuat validitas konstruksi mereka.

Menurut (Hasibuan, 2012:152) hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materil maupun nonmateril yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materil dan nonmateril yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jadi, pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (inner needs-nya). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Contoh : mahasiswa X butuh nilai A, ini mendorongnya untuk belajar lebih giat, dibanding dengan mahasiswa Y yang hanya ingin lulus dengan nilai C saja.

Menurut (Hasibuan, 2012:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini didicerminkan

oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut **(Robbins dan Judge, 2015:52)** Empat respons pekerja terhadap ketidakpuasan adalah sebagai berikut:

1. *Keluar*. Respons keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, kerugian total bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari pegawai itu.
2. *Suara*. Respons suara termasuk secara aktif dan konstruktif mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan. Mendiskusikan masalah dengan atasan, dan mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
3. *Kesetiaan*. Respons kesetiaan berarti secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. *Pengabaian*. Respons pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi itu buruk, termasuk absen atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfier*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi admistrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*),

work it self, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab **(Mangkunegara, 2014 : 67)**.

Intensi Turnover

Menurut **(Hasibuan, 2012: 211)** jika banyak karyawan yang berhenti atas keinginan sendiri, hendaknya manajer mencari penyebab yang sebenarnya dan menginstropeksi agar *turnover* karyawan dapat dicegah. Misalnya, menaikkan balas jasa, berlaku adil, dan menciptakan suasana serta lingkungan pekerjaan yang baik. Karyawan yang berhenti atas permintaan sendiri, uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja karena tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya.

Respon keluar mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari sebuah posisi yang baru serta pengunduran diri. Para peneliti mempelajari pemberhentian individu dan perputaran pekerja kolektif, yang membedakan dua dimensi bagi organisasi atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya dari pegawai itu **(Robbins dan Judge, 2015:52)**.

Menurut **(Hasibuan, 2012:211)** Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek. Alasan-alasan pengunduran, antara lain:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua,
2. Kesehatan yang kurang baik,
3. Untuk melanjutkan pendidikan, atau
4. Berwiraswasta.

Menurut **(Sedarmayanti, 2014: 314)** Pengajuan PHK dalam bentuk APS (Atas Permintaan Sendiri) sebenarnya boleh, tetapi bila jumlah karyawan yang minta PHK Banyak, maka perusahaan dapat rugi. Hal ini akan terlihat pada :

1. Produktivitas kerja akan merosot, bila tidak berhenti sama sekali.
2. Perusahaan akan kehilangan tenaga potensial yang susah dicari penggantinya.
3. Perusahaan harus mengeluarkan biaya, waktu dan tenaga untuk merekrut tenaga baru.
4. Kurang berfungsinya pengelolaan perusahaan dengan baik.

Beberapa peneliti telah mengemukakan bahwa mempunyai niat untuk keluar adalah prediktor terbaik dari *turnover*. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Steel dan Ovalle (1984) dalam Arin Dewi (2014) yang dikutip smither (1998:257) menyatakan, “perputaran (*turnover*) merupakan tantangan khusus bagi pengembang sumber daya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap saat pengganti karyawan yang keluar.” Di lain pihak, dalam kasus nyata, banyak program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan intensi *turnover*.

Menurut Zeffane (2003) dalam Hanafiah (2014) intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Kemudian pendapat yang berbeda dikemukakan oleh Ajzen (2005) dalam Hanafiah (2014) menjelaskan bahwa intensi adalah niat individu untuk melakukan suatu perilaku yang pasti, intensi mengarahkan perilaku agar ditampilkan pada waktu dan kesempatan yang tepat. Mobley (2000) dalam Hanafiah (2014) menambahkan bahwa intensi *turnover* adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang berkeinginan untuk pindah kerja dengan menerima upah moneter dan organisasi. Kemudian Booth & Hamer (2007) dalam Hanafiah (2014) mengartikan *turnover intention* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki

intensi pindah kerja yang tinggi. Menurut Mobley (2000) dalam Hanafiah (2014), ada banyak faktor yang membuat individu memiliki keinginan untuk berpindah. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi dari karyawan, kepercayaan terhadap organisasi, dan *job insecurity*.

Menurut Suwandi dan Indriantoro (2003:3) dalam Arin Dewi (2014), *turnover* dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

1. *Voluntary turnover* yang dapat diartikan sebagai karyawan meninggalkan perusahaan karena alasan sukarela. *Voluntary turnover* dapat dibedakan menjadi dua :
 - a. *Avoidable turnover* (yang dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh upah yang lebih baik ditempat lain, kondisi kerja yang lebih baik diperusahaan lain, masalah dengan kepemimpinan / administrasi yang ada, serta adanya perusahaan lain yang lebih baik.
 - b. *Unavoidable turnover* (yang tidak dapat dihindari). Hal ini disebabkan oleh pindah kerja ke daerah lain karena mengikuti pasangan, perubahan arah karir individu, harus tinggal rumah untuk menjaga pasangan atau anak, dan kehamilan.
2. *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagian karyawan meninggalkan perusahaan karena terpaksa. *Involuntary turnover* diakibatkan oleh tindakan pendisiplinan yang dilakukan oleh perusahaan atau lay off.

Indikator-indikator untuk mengukur intensi keluar menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Shore (1990) dalam *Journal of Organizational Behavior* dari *Michigan Organizational Assesment Questionnaire*, yaitu :

- a. Keinginan mencari pekerjaan lain; mengukur niat karyawan untuk mencari pekerjaan lain dalam waktu dekat.
- b. Keinginan untuk tetap bekerja; mengukur keinginan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan.

- c. Pikiran untuk meninggalkan organisasi; mengukur karyawan yang berpikir untuk berhenti bekerja dari perusahaan.

Hipotesis Penelitian

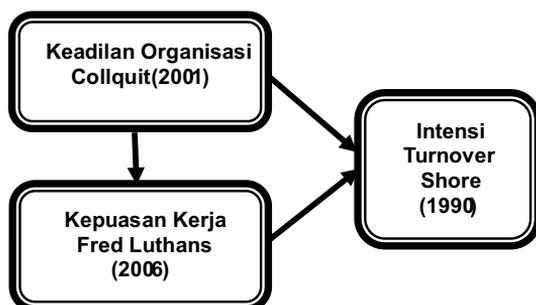
Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Gambaran keadilan organisasi menurut karyawan belum terlaksana adil atau rendah, kepuasan kerja juga masih rendah tapi intensi *turnover* karyawan di CV IKT tinggi.
2. Jika terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja tinggi secara simultan dan signifikan, maka intensi *turnover* karyawan di CV IKT akan rendah.
3. Jika terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja secara langsung tinggi, maka intensi *turnover* karyawan di CV IKT akan rendah.

Jika terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja secara tidak langsung tinggi, maka intensi *turnover* karyawan di CV IKT akan rendah.

Paradigma Penelitian

Kerangka penelitian dari penelitian ini adalah:



Gambar 1 Paradigma Penelitian
sumber : Paradigma Peneliti

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di CV Indo Karya Teknik, perusahaan ini bergerak dalam bidang *machinery* dan *spare parts* industri. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah karyawan CV IKT sendiri. Dalam penelitian Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisa jalur (*Path Analysis*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengambil objek CV. Indo Karya Teknik di Kabupaten Bandung yang berdiri dan mulai beroperasi pada tanggal 10 Agustus 2001, di bangun atas sebuah komitmen antara tenaga-tenaga profesional yang handal dan menguasai bidangnya serta berpengalaman lebih dari 14 (empat belas) tahun dalam bidang *machinery and spare part* industri, mulai dari industri makanan, industri minuman, industri textile , industri farmasi, industri pertambangan, industri minyak, dan industri kertas. Jumlah responden dalam penelitian ini 41 Orang.

Oleh karena itu seluruh variabel dengan data ordinal terlebih dahulu ditransformasikan menjadi data interval melalui *Method of Successive Interval (MSI)* atau metode interval berurutan

Validitas

Pengujian validitas ini digunakan untuk mengetahui apakah pertanyaan pada kuesioner layak atau tidak untuk diikutsertakan dalam analisis regresi. Jika pertanyaan pada kuesioner dinyatakan valid dan reliabel, maka pertanyaan tersebut layak untuk diikutsertakan dalam analisis. Dalam penelitian ini penghitungan validitas menggunakan bantuan *software SPSS 16 for windows* Adapun nilai validitas adalah semua item dari setiap variabel dinyatakan valid.

Reliabilitas

Uji reliabilitas (uji keandalan) dalam penelitian ini menggunakan *metode belah*

dua (*Split – Half Method*) yaitu membagi item – item yang valid tersebut menjadi dua kelompok, pernyataan nomor ganjil masuk kedalam kelompok pertama dan pernyataan nomor genap masuk ke kelompok kedua. Instrumen yang reliabel berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Pengujian realibilitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS 16 for windows*. Adapun hasil dari perhitungan reliabilitas penelitian ini adalah semua variabel dinyatakan reliabel.

Pembahasan Hasil

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Adapun dalam proses analisisnya menggunakan bantuan *software Lisrel 8.80 for Windows*. Persamaan yang diperoleh dari proses analisis adalah sebagai berikut :

1. Koefisien Keadilan Organisasi (X_1) adalah 0.280, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Keadilan Organisasi sebesar satu satuan nilai maka akan menurunkan Intensi *Turnover* sebesar 0.280 satuan nilai atau 28,0% dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.
2. Koefisien Kepuasan Kerja (X_2) adalah 0.130, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan Kepuasan Kerja sebesar satu satuan nilai maka akan menurunkan Intensi *Turnover* sebesar 0.130 satuan nilai atau 13,0% dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.
3. Nilai error dari hasil penelitian tersebut diatas yaitu 0,880 memperlihatkan besarnya faktor lain diluar keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* yaitu sebesar 88,0%. Sementara itu nilai R^2 atau koefisien determinasi multiple sebesar 0,12 memperlihatkan besarnya pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap intensi *turnover* sebesar 12,0%.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang penulis lakukan pada karyawan CV Indo Karya Teknik di Kab. Bandung dengan jumlah responden sebanyak 41 orang yang dijadikan sampel penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut;

1. Beberapa tingkat kategori yang dimiliki oleh karyawan CV Indo Karya Teknik diantaranya :
 - a. Keadilan Organisasi berada pada tingkat kategori “tinggi”
 - b. Kepuasan Kerja berada pada tingkat kategori “tinggi”
 - c. Intensi *Turnover* berada pada tingkat kategori “rendah”
2. Terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja yang tinggi secara simultan dan signifikan, maka intensi *turnover* karyawan di CV IKT rendah.
- 3a. Tidak Terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja secara langsung, Walaupun dirasakan keadilan organisasi dan kepuasan kerja tercapai tetapi intensi *turnover* karyawan di CV IKT tetap dapat terjadi dari faktor yang lain.
- 3b. Tidak Terdapat pengaruh keadilan organisasi menurut persepsi karyawan dan kepuasan kerja secara tidak langsung, Walaupun dirasakan keadilan organisasi dan kepuasan kerja tercapai tetapi intensi *turnover* karyawan di CV IKT tetap dapat terjadi dari faktor yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang., Mujiati, Ni Wayan., Utama, I Wayan Mudiarta. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Collquitt, J.A., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O.L.H., Conlon, Donald E., and Yee Ng, K. 2001. *Justice at the millenium. A Meta-Analitic Review of 25 years of Organizational Justice*

Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), PP:425-445.

Collquitt, J.A. 2001. On the Dimensionality of Organizational Justice : A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), PP:386-400.

Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Hanafiah, Muhammad.2014. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Ketidakamanan Kerja (Job Insecurity) Dengan Intensi Pindah Kerja (Turnover) Pada Karyawan PT BUMA.ejournal Psikologi,303-312.Fisip-Unmul.

Iqbal Hasan. (2003). Pokok-pokok Materi Statistika 1 (Statistik Deskriptif).Edisi

2. Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta. Penerbit Andi. Edisi 10

Mangkunegara, AA Prabu.2014. *Evaluasi Kinerja SDM*.Bandung. PT Refika Aditama

Munandar, A.S. 2014. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : UI-PRESS.

Mobley, W. H.1986. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta.Pustaka Binaman Pressindo.

Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit Erlangga. Jilid 2 - Edisi 10.

Ni Made, D.P., I Gede Riana.2014.Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan.Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol.8 No.1.

Pura, AA Wisnu Yogeswara, Made Surya Putra.Pengaruh Keadilan Organisasi Pada Kepuasan Kerja Dan Turnover Intention Karyawan BPR di Kabupaten Tabanan.Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud). Bali.

Putrianti, A.D, Djamhur Hamid, M. Djudi Mukzam. Pengaruh Kompensasi

dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT TIKI Jalur Ekakurir Pusat Malang. *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*. Malang.

Riduwan, Kuncoro E.A.2014.Cara Menggunakan Dan Memakai Path Analysis.Bandung. Alfabeta.

Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, And Application*. Eight Edition. Engelwood Cliffs. Prentice-Hall.

Robbins, S.P., Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Penerbit Salemba Empat. Edisi 16.

Schuler, Randall S. and Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta. Erlangga.

Sedarmayanti.2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.

Sedarmayanti.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT. Refika Aditama

Setyanto, Adhi, Suharmomo, Sugiono.2013. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keinginan Keluar (Intention to Quit) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*.Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.Semarang

Shore, L.M., & Shore, T. H. (1990). Perceived organizational support and organizational justice. *Journal of Applied Psychology*

Stevani, Wongan.2014.Pengaruh Keadilan Organisasional dan Komunikasi terhadap Turnover dengan Employee Engagement sebagai Intervening Variable.Jurnal GEMA AKTUALITA, Vol.3 No.1

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. CV Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung. CV Alfabeta.

Suminar, Handi S., Fendy Suhariadi. Pengaruh Persepsi Karyawan tentang Keadilan Organisasi terhadap Intensi Turnover di PT. ENG Gresik. Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Batam Pos. (2015). "Karyawan Versus Organisasi". <http://batampos.co.id/20-08-2015/karyawan-versus-organisasi/>. (diakses 02 November 2015).

Dream. (2015). "Memanjakan Karyawan Lebih Murah Ketimbang Rekrut Baru". [http://www.dream.co.id/dinar/memanjakan-karyawan-lebih-murah-dari-rekrut-](http://www.dream.co.id/dinar/memanjakan-karyawan-lebih-murah-dari-rekrut-karyawan-baru-)

150513f.html. (diakses 04 November 2015).

Tempo. (2015). "5 Tren Remunerasi Perusahaan Terkemuka, Apa Saja?". <http://gaya.tempo.co/read/news/2015/09/30/215705327/5-tren-remunerasi-perusahaan-terkemuka-apa-saja>. (diakses 03 November 2015).

Solopos. (2015). "Tiga Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja". <http://www.solopos.com/2015/09/21/tips-karier-3-cara-tingkatkan-kepuasan-bekerja-644472>. (diakses 05 November 2015).

KETENTUAN PENULISAN ARTIKEL

Penulisan artikel yang dikirim ke redaksi SMART harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Tulisan adalah hasil karya asli penulis yang belum pernah dipublikasikan pada media lain.

2. Sistematika penulisan

- a. Abstrak, bagian ini memuat ringkasan penelitian, yang meliputi : masalah penelitian, tujuan, metode, temuan, dan kontribusi hasil penelitian. Abstrak ditulis di awal tulisan yang terdiri dari 100-250 kata. Dapat disajikan dalam bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Abstrak diikuti dengan kata kunci (*keyword*) sesuai dengan variabel penelitian untuk memudahkan penyusunan indeks artikel (ditulis dalam bentuk *italic* dengan ukuran 10)
- b. Pendahuluan, memaparkan latar belakang, dan tujuan penelitian.
- c. Tinjauan Pustaka, menguraikan kajian pustaka berdasarkan telaah literatur yang menjadi landasan logis untuk mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis dan model penelitian.
- d. Metode penelitian, menguraikan objek yang diteliti dan metode penelitian yang memuat desain penelitian, unit analisis, teknik pengumpulan data, teknik penarikan sampel, dan pengujian hipotesis.
- e. Hasil penelitian dan pembahasan, memaparkan hasil penelitian dan pembahasan dari hasil analisis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian.
- f. Kesimpulan dan saran, menguraikan kesimpulan penelitian dan saran yang berisi solusi dari temuan, kelemahan, dan keterbatasan penelitian.

3. Format Penulisan

- a. Tulisan diketik dengan jarak baris satu spasi pada kertas berukuran B5 (18,2 cm x 25,7 cm) dengan margin atas dan bawah 2 cm, margin kiri dan kanan 1,5 cm. Tulisan diketik dengan huruf Cambria.
- b. Kutipan langsung yang panjangnya (lebih dari tiga baris) diketik dengan jarak satu baris dengan *indented style* (bentuk berinden). Kutipan bahasa asing ditulis dengan *italic style* (bentuk miring).
- c. Angka, lafalkan angka dari satu sampai dengan sepuluh, kecuali jika digunakan dalam tabel atau daftar dan ketika digunakan dalam unit atau kuantitas matematis, statistik, keilmuan atau teknis seperti jarak, bobot, dan ukuran. Misalnya *dua hari, 8 centimeter, 45 tahun*. Semua angka lainnya disajikan secara numerik. Umumnya kalau dalam perkiraan, angka dilafalkan; Misalnya : *kira-kira sepuluh tahun*.
- d. *Persentase dan Pemecahan Desimal*, untuk penggunaan yang bukan teknis gunakan kata *persen* dan teks; untuk penggunaan teknis gunakan %.
- e. Panjang tulisan tidak lebih dari 10.000 kata (dengan jenis font Cambria ukuran 10) atau maksimal 20 halaman.
- f. Semua halaman termasuk tabel, lampiran, dan referensi harus diberi nomor urut halaman.
- g. Tabel, gambar, instrument penelitian sebaiknya dapat disajikan pada halaman terpisah dari badan tulisan (umumnya di bagian akhir naskah dalam bentuk lampiran). Penulis cukup menyebutkan pada bagian didalam teks, tempat

pencantuman tabel atau gambar.

- h. Setiap tabel atau gambar diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi tabel atau gambar, dan sumber kutipan.
- i. Daftar pustaka, memuat, sumber – sumber atau literatur yang dikutip dalam penulisan artikel. Hanya sumber yang diacu yang dimuat di daftar referensi.

4. Dokumentasi

Acuan, karya yang diacu harus menggunakan “sistem penulisan tahun” yang mengacu pada karya pada daftar acuan. Penulis harus berupaya untuk mencantumkan halaman karya yang diacu.

- a. Dalam teks, karya diacu dengan cara berikut : nama akhir/keluarga penulis dan tahun dalam tanda kurung; contoh: (Jogiyanto, 2000), dua penulis (Jogiyanto dan Hartono, 2002), lebih dari dua penulis (Jogiyanto et al., 2002) lebih dari dua sumber diacu bersamaan (Jogiyanto, 2002; Ciptono, 2004), dua tulisan atau lebih oleh satu penulis (Jogiyanto, 2000 : 121).
- b. Kecuali bisa menimbulkan kerancuan, jangan gunakan *H*, “hal”, atau “*halaman*” sebelum nomor halaman tetapi gunakan tanda titik dua; contoh: (Jogiyanto, 1991a) atau (Jogiyanto, 1991a; Hartono 1992b).
- c. Jika nama penulis disebutkan dalam teks, tidak perlu diulang dalam acuan, contoh : “Jogiyanto (1991:121) mengatakan.....”
- d. Acuan ke tulisan yang merupakan karya institusional sedapat mungkin harus menggunakan akronim atau sesingkat sependek mungkin; contoh: (Komite SAK-IAI, PSAK28, 1997).

5. Format Daftar Pustaka

Daftar pustaka ditulis alphabetis sesuai dengan nama akhir/keluarga (tanpa gelar akademik), baik untuk penulis asing maupun penulis Indonesia.

1. Satu pengarang
 - a. Brigham, Eugene F. (1992). *Fundamental of Financial Management*. Sixth edition. Fort Worth: The Dryden Press.
2. Dua pengarang
 - a. Wolk, Harry I. and Tearney, Michael G. (1997). *Accounting Theory: A conceptual and Institutional Approach*. South Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
3. Referensi dari majalah/jurnal
 - a. Swagler, Roger. (1994). “Evolution and Applications of the Term Consumerism: Theme and Variation”. *The Journal of Consumer Affairs*. February : 347-360.
 - b. Williamson, Lousie A. (1997). “The Implications of Electronic Evidence”. *Journal of accountancy*. February : 69-71.
 - c. Baxter W. T. (1996). “Future Events – A Conceptual Study of Their Significance for Recognition and Measurement A Review Article”. *Accounting and Business Research*. Vol. 26, No. 2.
4. Referensi dari institusi
 - a. Ikatan Akuntan Indonesia (1994). “Standar Profesional Akuntan Publik”. Bagian Penerbitan STIE YKPN: Yogyakarta.

5. Referensi dari makalah seminar
 - a. Kadir, Sjamsir (1996). "Mentalitas dan etos kerja sumber daya manusia". *Makalah seminar nasional strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam era globalisasi* : Yogyakarta: 16-17 Januari.
6. Referensi kolektif
 - a. Backhard, Richard (1989). "What is Organization Development?", dalam: *Organization Development: Theory, Prentice and Research*. Wendel L. French, Cecil H. Bell, Jr. and Robert A. Zawacki (ed). Homewood, III: Richard D. Irwin.
7. Referensi Elektronik
 - a. Boon, J. (tanpa bulan). Anthropology of regional. Melalui <http://www.indiana.edu/~wanthro/religion.htm> {10/5/03}.
 - b. Kawasaki, Jodee L., and Matt R. Raveb. 1995. "Computer administreted Surveys in Extension". *Journal of Extension* 33 (june). E-Journal on-line. Melalui <http://www.joe.org/june33/95.htm> {06/17/00}.